

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Frederico Miguel Ferreira Ribeiro

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

27.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A MOBILIDADE INTERNA NA PSP: AS IMPLICAÇÕES NO
DESEMPENHO DOS AGENTES DE POLÍCIA**

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Coorientadora:

Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado

Lisboa, 24 de abril de 2015



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Frederico Miguel Ferreira Ribeiro

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

27.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A MOBILIDADE INTERNA NA PSP: AS IMPLICAÇÕES NO
DESEMPENHO DOS AGENTES DE POLÍCIA**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e coorientação da Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado.



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Autor: Frederico Miguel Ferreira Ribeiro

Título da obra: A Mobilidade Interna na PSP: As Implicações no Desempenho dos Agentes de Polícia

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Coorientadora: Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado

Local de edição: Lisboa

Data de edição: 24 de abril de 2015



DEDICATÓRIA

“Para vencer - material ou imaterialmente – três coisas definíveis são precisas:
saber trabalhar, aproveitar oportunidades, e criar relações.
O resto pertence ao elemento indefinível, mas real, a que,
à falta de melhor nome, se chama sorte.”

Fernando Pessoa

1926

Elementos de Vitória, Revista de Comércio e Contabilidade

Marketing em Pessoa, Porto, 2009, p. 85

Para o Isaac,
o meu filho.

AGRADECIMENTOS

Após uma longa e árdua jornada, é chegado o momento de entregar a dissertação de Mestrado. É um momento em que um mundo de sensações nos envolve, arrebatada e relembra todos os instantes vividos ao longo de cinco anos.

É tempo de sentir uma alegria imensa, refletir sobre todo o caminho percorrido, sentir saudade das vivências, manter junto a mim os meus camaradas, de respirar de alívio e de criar expectativas sobre a próxima etapa.

Agradeço ao meu filho Isaac, por ser a luz que norteia e ilumina a minha vida. À minha família, pai e mãe, por sempre me apoiarem em tudo a que me propus atingir, mesmo com tantos sacrifícios e tempo despendido. Nunca serei capaz de retribuir o que fizeram por mim... Muito obrigado.

À Catarina, minha namorada, por me apoiares, desde o início, em todas as decisões. Obrigado por todo o amor, companheirismo e paciência.

Ao meu Orientador, Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes, por toda a disponibilidade e apoio prestado ao longo da realização do trabalho académico. Muito obrigado por ter aceitado este desafio.

Às Professoras Sónia Maria Aniceto Morgado e Maria Teresa Payan Martins, pelo contributo e auxílio prestado.

A todos os meus camaradas do 27.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, com quem partilhei, vivi, sorri e sofri. Levo comigo algo inesquecível de todos vós.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, casa de excelência, pelas oportunidades criadas, valores e conhecimentos transmitidos.

A todos os Srs. Oficiais, Chefes e Agentes que contribuíram para a realização do estudo, deixo uma palavra de apreço e camaradagem.

Frederico Ribeiro

RESUMO

A área de recursos humanos é vista, cada vez mais, como uma componente de enorme valor nas organizações. Sendo uma área constantemente confrontada com carências de diferentes níveis, vê-se obrigada a adaptar e evoluir.

A Polícia de Segurança Pública possui um capital humano elevado, onde as dificuldades de gestão deste recurso acentuam-se em matérias como a mobilidade interna, podendo, por conseguinte, ocorrer prejuízo na satisfação, motivação e desempenho organizacional. Não sendo esta Instituição alheia a estas dificuldades, este trabalho académico ambiciona ser um apoio para colmatar essas dificuldades e influências negativas.

Foi realizada uma análise de diplomas que regulam os sistemas de mobilidade interna em diversas organizações policiais, bem como o *status quo* da lista de colocação a pedido na carreira de Agente e um estudo de caso na Polícia de Segurança Pública, mais precisamente na 1.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa e Divisão de Santarém, onde foram aplicados questionários para aferir qual a opinião sobre o sistema de mobilidade interna e o seu impacto. Foram também realizadas entrevistas a Oficiais da Instituição, possuidores de informação privilegiada sobre a temática, com o intuito de perceber o que pensam sobre as políticas de mobilidade interna praticadas na Instituição.

Conclui-se que, a par do elevado tempo de espera para a concretização dos pedidos de colocação por oferecimento dos Agentes de Polícia, a grande maioria dos entrevistados é da opinião que o sistema de mobilidade interna influencia negativamente o desempenho dos mesmos.

Palavras-chave: Satisfação; Motivação; Desempenho e Mobilidade Interna.

ABSTRACT

Human Resources is seen, more and more, as an essential area within organisations. Being an area that brings such added value and constantly challenged by different types of needs, Human Resources have to constantly adapt and evolve.

The Polícia de Segurança Pública has a very powerful and strong human component which makes managing certain issues such as internal mobility particularly difficult. This struggle can result in a gradual loss of satisfaction, motivation and performance of Officers. Given all of this, and as this Institution is no foreigner to such known issues, this work aims at providing an additional insight and support to mitigate these difficulties and negative influences.

As the basis for this research, several institutional documents regulating the directives for internal mobility pertaining to different police forces were analysed along with the current status of the list of transfers by officers' request. In addition, a case study within Polícia de Segurança Pública was made, more specifically within 1^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa and from Divisão de Santarém. In these two places questionnaires were distributed to Officers in order to gather their opinion on internal mobility and assess its impact. Finally, and due to their specific position within the Institution and their knowledge on this matter, Senior Officers were also interviewed in order to understand their vision on the internal mobility policies currently in practice.

We can, therefore, conclude that along with the long waiting time to be transferred after the request has been formalized, the majority of those interviewed believes that the current system and processes for internal mobility does impact negatively their performance.

Keywords: Satisfaction; Motivation; Performance and Intern Mobility Process.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE QUADROS.....	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
ÍNDICE DE SIGLAS	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xvii

PARTE I - TEÓRICA

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	4
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	5
1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA.....	6
1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA.....	7
1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	7
1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	8
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	9
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	11
 CAPÍTULO 2: SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO	 12
2.1 INTRODUÇÃO.....	12
2.2 SATISFAÇÃO.....	13

2.3 MOTIVAÇÃO.....	16
2.4 DESEMPENHO	20
2.5 SÍNTESE	24
CAPÍTULO 3: SISTEMAS DE MOBILIDADE INTERNA.....	25
3.1 INTRODUÇÃO.....	25
3.2 A MOBILIDADE EM FORÇAS DE SEGURANÇA EUROPEIAS.....	26
3.2.1 POLÍCIA ESPANHOLA.....	27
3.2.2 POLÍCIA FRANCESA	29
3.3.3 POLÍCIA INGLESA	32
3.3 A MOBILIDADE EM FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA NACIONAIS.....	33
3.3.1 GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	34
3.3.2 POLÍCIA JUDICIÁRIA.....	36
3.3.3 SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS	38
3.3.4 POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	39
3.4 SÍNTESE	43
PARTE II - PRÁTICA	
CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	44
4.1 INTRODUÇÃO.....	44
4.2 A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO	44
4.3 LISTA DE COLOCAÇÃO POR OFERECIMENTO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	46
4.3 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	47
4.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	48
4.4.1 ENTREVISTA	48
4.4.1.1 Validação da entrevista	49
4.4.1.2 Análise de Conteúdo	49
4.4.2 QUESTIONÁRIO.....	51
4.4.2.1 Validação e pré-teste do questionário	52
4.4.2.2 Questionário final.....	52
4.5 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO.....	53
4.6 DIMENSÃO DA AMOSTRA.....	53

4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.7.1 CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA	54
4.7.2 ANÁLISE DESCRITIVA DE DADOS SOBRE PEDIDOS DE COLOCAÇÃO POR OFERECIMENTO	56
4.7.3 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO FACE AO SISTEMA DE MOBILIDADE DA PSP	57
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	60
5.1 INTRODUÇÃO	60
5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	60
5.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA	60
5.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS	61
5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	62
5.4 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	63
5.5 PROPOSTA DE UM MODELO ALTERNATIVO DE MOBILIDADE INTERNA NA PSP	64
5.6 CONCLUSÕES FINAIS	65
5.7 RECOMENDAÇÕES	67
5.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	67
5.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	67
BIBLIOGRAFIA	68
APÊNDICES	75
Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas e aplicação de questionários	78
Apêndice B: Guião de entrevista	80
Apêndice C: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da PSP para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos Superintendente José Ferreira de Oliveira, em 19 de Janeiro de 2015	84
Apêndice D: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP Dr. Manuel João Alves, em 19 de janeiro de 2015	90
Apêndice E: Entrevista ao Comandante Metropolitano de Lisboa Superintendente Jorge Maurício, em 29 de janeiro de 2015	97

Apêndice F: Entrevista à Comandante Distrital de Santarém Superintendente Paula Peneda, em 30 de janeiro de 2015.....	103
Apêndice G: Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas.....	108
Apêndice H: Análise da lista de colocação por oferecimento da carreira de Agente.....	115
Apêndice I: Inquérito aplicados aos Agentes da PSP	122
Apêndice J: Caracterização do efetivo das Divisões Polícias em Estudo	127
Apêndice L: Cálculo das amostras em estudo	129
Apêndice M: Caraterização das amostras por Esquadra e total de inquéritos respondidos	132
Apêndice N: Caraterização sociodemográfica	135
Apêndice O: Análise de dados sobre pedidos de colocação por oferecimento	147
Apêndice P: Análise da satisfação, motivação e desempenho da amostra face ao sistema de mobilidade interna na PSP.....	153
Apêndice Q: Estrutura da PSP.....	168
Apêndice R: Quadro-resumo dos Sistemas de Mobilidade Interna.....	171
ANEXOS	175
Anexo A: Autorização para aplicação dos questionários	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Geral da PSP.....	169
Figura 2: Estrutura Organizacional dos Comandos Territoriais.....	170

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Total de inquéritos aplicados.....	134
Gráfico 2: Faixa etária – Global.	136
Gráfico 3: Faixa etária - 1.ª Divisão do COMETLIS.	136
Gráfico 4: Faixa etária - Divisão de Santarém.	137
Gráfico 5: Género – Global.	137
Gráfico 6: Género – 1.ª Divisão do COMETLIS.....	138
Gráfico 7: Género - Divisão de Santarém.	138
Gráfico 8: Estado civil – Global.....	139
Gráfico 9: Estado civil - 1.ª Divisão do COMETLIS.....	139
Gráfico 10: Estado civil - Divisão de Santarém.	140
Gráfico 11: Grau académico – Global.....	140
Gráfico 12: Grau académico - 1.ª Divisão do COMETLIS.....	141
Gráfico 13: Grau académico - Divisão de Santarém.	141
Gráfico 14: Categoria – Global.	142
Gráfico 15: Categoria - 1.ª Divisão do COMETLIS.	142
Gráfico 16: Categoria - Divisão de Santarém.....	143
Gráfico 17: Experiência profissional – Global.....	143
Gráfico 18: Experiência profissional - 1.ª Divisão do COMETLIS.....	144
Gráfico 19: Experiência profissional - Divisão de Santarém.	144
Gráfico 20: Naturalidade – Global.	145
Gráfico 21: Naturalidade - 1.ª Divisão do COMETLIS.	145

Gráfico 22: Naturalidade - Divisão de Santarém.....	146
Gráfico 23: Pedido de colocação por oferecimento – Global.....	148
Gráfico 24: Pedido de colocação por oferecimento - 1. ^a Divisão do COMETLIS.....	148
Gráfico 25: Pedido de colocação por oferecimento - Divisão de Santarém.....	149
Gráfico 26: Motivo de desistência - 1. ^a Divisão do COMETLIS.....	149
Gráfico 27: Comando de preferência – Global.....	150
Gráfico 28: Comando de preferência - 1. ^a Divisão do COMETLIS.....	150
Gráfico 29: Tempo de espera – Global.....	151
Gráfico 30: Tempo de espera - 1. ^a Divisão do COMETLIS.....	151
Gráfico 31: Tempo de espera - Divisão de Santarém.....	152

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.	109
Quadro 2: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.	109
Quadro 3: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.	110
Quadro 4: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista.	110
Quadro 5: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10.	111
Quadro 6: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista.	111
Quadro 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11.	112
Quadro 8: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista.	112
Quadro 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12.	113
Quadro 10: Análise de conteúdo final da questão 12 da entrevista.	113
Quadro 11: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 13.	114
Quadro 12: Análise de conteúdo final da questão 13 da entrevista.	114
Quadro 13: Quadro-resumo dos modelos de mobilidade interna em polícias europeias. .	172
Quadro 14: Quadro-resumo dos modelos de mobilidade interna em polícias nacionais. .	173
Quadro 15: Quadro-resumo dos modelos de mobilidade interna em polícias nacionais (cont.).	174

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Lista de Colocação Oferecimento - Carreira de Agente, a 13 de agosto de 2014.	116
Tabela 2: Percentagem de pedidos face ao efetivo por Comando de Polícia, em 13 de agosto de 2014.	117
Tabela 3: Percentagem de Agentes com pedido de colocação por oferecimento.....	117
Tabela 4: Tempo de espera dos pedidos de colocação por oferecimento – Carreira de Agente, em 13 de agosto de 2014.	118
Tabela 5: Lista de Colocação Oferecimento - Carreira de Agente, a 17 de outubro de 2013.	119
Tabela 6: Tempo de espera dos pedidos de colocação por oferecimento – Carreira de Agente, em 17 de outubro de 2013.	120
Tabela 7: Evolução do número de pedidos entre 2013 e 2014.....	120
Tabela 8: Evolução do tempo de espera entre 2013 e 2014	121
Tabela 9: Caracterização do efetivo nas Esquadras da Divisão de Santarém do CDSTR – Carreira de Agente.....	128
Tabela 10: Caracterização do efetivo nas Esquadras da 1. ^a Divisão Policial do COMETLIS – Carreira de Agente.....	128
Tabela 11: Caraterização da amostra nas Esquadras da Divisão de Santarém do CDSTR.	133
Tabela 12: Caracterização da amostra nas Esquadras da 1. ^a Divisão Policial do COMETLIS.	133
Tabela 13: Frequências e desvio-padrão da questão 13 – Global.....	154
Tabela 14: Frequências e desvio-padrão da questão 13 – Global (cont.).....	154

Tabela 15: Frequências e desvio-padrão da questão 13 - 1. ^a Divisão do COMETLIS.....	155
Tabela 16: Frequências e desvio-padrão da Questão 13 - 1. ^a Divisão do COMETLIS (cont.).	155
Tabela 17: Frequência e desvio-padrão da questão 13 - Divisão de Santarém.	156
Tabela 18: Frequência e desvio-padrão da questão 13 - Divisão de Santarém (cont.).....	156
Tabela 19: Média e erro padrão da questão 13 -Global.....	157
Tabela 20: Média e erro padrão da questão 13 – Amostras.....	157
Tabela 21: Grau de significância entre variáveis - Global.	158
Tabela 22: Valor do teste e grau de liberdade - Global.	159
Tabela 23: Grau de significância entre variáveis – 1. ^a Divisão do COMETLIS.....	160
Tabela 24: Valor do teste e grau de liberdade - 1. ^a Divisão do COMETLIS.	161
Tabela 25: Grau de significância entre variáveis - Divisão de Santarém.....	162
Tabela 26: Valor do teste e grau de liberdade - Divisão de Santarém.....	163
Tabela 27: Distribuição entre pares da variável categoria - Global.	164
Tabela 28: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.4 – Global.	164
Tabela 29: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.5 – Global.	164
Tabela 30: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.6 – Global.	164
Tabela 31: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.7 – Global.	164
Tabela 32: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.8 – Global.	165
Tabela 33: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.4 – Global.	165
Tabela 34: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.7 – Global.	165
Tabela 35: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.8 – Global.	165
Tabela 36: Distribuição entre pares de categoria - 1. ^a Divisão do COMETLIS.....	165
Tabela 37: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.1 - 1. ^a Divisão do COMETLIS.	165
Tabela 38: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.4 - 1. ^a Divisão do COMETLIS.	166

Tabela 39: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.6 - 1.ª Divisão do COMETLIS.	166
Tabela 40: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.7 - 1.ª Divisão do COMETLIS.	166
Tabela 41: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.8 - 1.ª Divisão do COMETLIS.	166
Tabela 42: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.4 - 1.ª Divisão do COMETLIS.	166
Tabela 43: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.7 - 1.ª Divisão do COMETLIS.	166
Tabela 44: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.8 - 1.ª Divisão do COMETLIS.	167
Tabela 45: Distribuição entre pares de experiência profissional - Divisão de Santarém. .	167
Tabela 46: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.5 - Divisão de Santarém.	167
Tabela 47: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.7 - Divisão de Santarém.	167

ÍNDICE DE SIGLAS

AP: Administração Pública

CD: Comando Distrital

CdP: Comando de Polícia

CDSTR: Comando Distrital de Santarém

CFA: Curso de Formação de Agentes

CM: Comando Metropolitano

CMICP: Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

COMETLIS: Comando Metropolitano de Lisboa

GNR: Guarda Nacional Republicana

GRH: Gestão de Recursos Humanos

ISCPSI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

PJ: Polícia Judiciária

PSP: Polícia de Segurança Pública

RH: Recursos Humanos

SEF: Serviços de Estrangeiros e Fronteiras

UEP: Unidade Especial de Polícia

LISTA DE ABREVIATURAS

apud: citado por

e.g. (exempli gratia): por exemplo

et al. (et aliae): e outros (para pessoas)

etc. (et cetera): e outros (para coisas)

i.e. (id. est): isto é

idem: o mesmo

in stricto sensu: em sentido específico

status quo: estado atual

supra: por cima

CAPÍTULO 1:

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

A sociedade, com o passar do tempo, tem sofrido enormes evoluções por todas as áreas que a compõem. As organizações, parte integrante desse todo social, têm sentido profundamente essas mudanças e urge uma constante necessidade de reajustar a sua estrutura, gestão global e, principalmente, a forma como lidam com a unidade básica essencial para a sua existência e sucesso, as pessoas.

A evolução da economia e do mercado de trabalho “confronta-se e está condicionada pelos desenvolvimentos dos contextos internacionais dominantes nas últimas décadas” (Bernardo et al., 2000, p. 25), onde a globalização tem um enorme contributo.

Como refere Granadeiro *apud* Camara, Guerra, e Rodrigues (2013), todas essas mudanças têm forçado os gestores a reestruturarem o modo como conduzem os seus negócios e, em específico, cada pilar estratégico aplicado na sua gestão. Devem assim, adaptar-se às transformações tecnológicas, ajustar as suas estruturas e a sua organização às necessidades do momento (Peretti, 2001).

De acordo com Chiavenato (1994), as organizações são estabelecidas por pessoas, sendo que elas “...passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações” (p. 15). Na sua essência, as organizações são um meio para atingir interesses pessoais, “...para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar” (Chiavenato, 1994, p. 22). A criação das organizações visa, além de satisfazer as necessidades dos indivíduos que as formam, contribuir para a própria evolução da sociedade, fornecendo produtos e serviços que a mesma necessita.

As organizações abarcam inúmeras variáveis situacionais possibilitando a apresentação de um número infindável de estruturas. Mesmo após a sua criação, não permanecem estáticas e estagnadas no tempo (Camara et al., 2013). São tão mutáveis que não há organizações com

um modelo organizacional ideal, inseridas “...num esquema rígido através de axiomas gerais e universais” (Camara et al., 2013, p. 91). No entanto, de acordo com Chiavenato (1994), é possível fazer uma distinção genérica das organizações consoante o grau de estruturação patenteado, havendo uma diferenciação entre formal e a informal. Começando pela estrutura informal de organização, é definida por este autor como “frouxamente organizada, flexível, mal definida e espontânea” (Chiavenato, 1994, p. 45). Já a estrutura formal, onde se insere a Polícia de Segurança Pública (PSP) como organização escolhida para realização do estudo de caso do presente trabalho de investigação, tem uma “estrutura bem definida que pode ser descrita em termos de relações de autoridade, poder, subordinação e responsabilidade” (Chiavenato, 1994, p. 45).

Atendendo ao “...elemento básico das organizações...” (Chiavenato, 1994, p. 41), é de considerar que as pessoas são o instrumento mais importante que a compõe, tendo sempre presente a ideia que deve ser a partir deste recurso que “as empresas definem acções estratégicas e operacionais” (Carvalho, 2011, p. 1) para atingir os seus objetivos. De acordo com Granadeiro *apud* Camara et al. (2013), “são as pessoas, com a sua atitude, competência e grau de envolvimento com as organizações onde trabalham que, cada vez mais, constituem o seu principal fator de diferenciação” (p. 23) e sucesso empresarial, sendo por isso um ativo precioso.

A gestão de recursos humanos (GRH), atualmente, comporta vários problemas associados ao seu conhecimento face ao estudo das organizações. Bilhim (2011) refere que, sendo o tema de estudo das organizações considerado central na área de recursos humanos (RH), “o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos sobre a produtividade e a eficácia organizacional é muito escasso” (p. 22), tornando-se o estudo nesta área atual e pertinente.

Em questões de lógica da GRH, Peretti (2001) afirma que os departamentos organizacionais desta área devem adotar e reajustar medidas que correspondam às políticas sociais vigentes, realçando a capacidade de personalização, adaptação, mobilização, partilha e antecipação dos mesmos. Deve-se olhar de forma individual para as necessidades dos seus trabalhadores, ter flexibilidade suficiente para adaptar-se de forma célere e eficiente a todas as evoluções do meio envolvente e solicitações (quer a nível interno ou externo), mobilizar e envolver os seus trabalhadores por forma criar fatores de motivação, partilhar os sucessos e falhanços organizacionais, e saber antecipar a longo prazo todas as necessidades para atingir um serviço de qualidade e sucesso empresarial. Como refere Camara et al. (2013), as

organizações “devem facilitar a flexibilidade e o envolvimento” (p. 90) dos seus trabalhadores, pois “...o Homem é um ser que, para além das necessidades económicas, tem necessidades emocionais” (Camara et al., 2013, p. 90).

Ferreira (2014) afirma que o “gestor de RH tem sempre de considerar duas dimensões: a realidade presente e os desafios emergentes, sendo necessário procederem a alterações para que a organização se mantenha sempre capaz de desenvolver a sua missão” (p. 3). Nesta senda, os RH são, cada vez mais, o principal ativo que uma empresa, organização ou instituição conta para atingir o sucesso. “Actualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital” (Bilhim, 2011, p. 25). Saber gerir o capital humano é essencial.

A instituição PSP, de acordo com Dias (2012), é uma parte integrante da Administração Pública (AP), de cariz intrinsecamente público no que diz respeito aos objetivos perseguidos e serviços prestados, tendo à sua disponibilidade, tal como em toda a AP, um regime de monopólio do poder de coerção. Pelo fato da atividade de segurança interna se encontrar fortemente condicionada por um modelo estatutário pouco flexível, característica estrutural presente por toda a AP (Rocha, 2010), a gestão da PSP é delimitada por uma dependência hierárquica ao membro de governo responsável pela área da Administração Interna¹. Desta forma, torna-se muitas vezes difícil gerir a Instituição ou implementar novas práticas de GRH (Moreira, 2011) com vista a melhorar a eficiência, qualidade e desempenho do serviço público.

De um modo geral, verificamos que a PSP é uma instituição com um capital humano extremamente elevado, em que os profissionais dispõem de um elevado grau de responsabilidades sociais (Figueiredo, 2005). Atendendo à forte mão-de-obra presente na PSP, apanágio das políticas de GRH na Instituição, esse capital humano tem e deve ser gerido com a maior eficiência e desempenho possível para que o serviço público seja realizado com qualidade e dê resposta às necessidades da sociedade portuguesa.

“A nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho” (Filho, Neto e Rodrigues, 2013, p. 256), sendo que a motivação para o serviço público funciona como um “...processo que leva os indivíduos a realizar sinceramente actividades que contribuam para o bem estar

¹ Art.º 2.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

comum, satisfazendo desse modo as suas interiores necessidades pessoais” (Wise *apud* Ferro, 2010, p. 137). No entanto, tal como qualquer cidadão, o profissional de polícia tem as próprias expectativas, motivações e problemas a resolver, havendo a possibilidade dessas dificuldades se refletirem na sua forma de atuar e no próprio desempenho organizacional (Figueiredo, 2005). Neste sentido, todo e qualquer fator que influencie negativamente o desempenho dos profissionais de polícia acabará, de forma direta ou colateralmente, por ter implicações, boas ou más, no cidadão e no serviço público fornecido pela PSP.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

Nos dias de hoje, resultante das evoluções sociais, surge nas organizações, instituições e empresas uma necessidade de constante adaptação e alterações na sua política de GRH, estando este fator intimamente associado ao seu sucesso.

Na opinião de Nabeiro *apud* Camara et al. (2013), os “Recursos Humanos são, em todas as organizações, um fator da maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade” onde “...as PESSOAS são o mais relevante” (p. 31).

De modo a alcançar o sucesso empresarial e, conseqüentemente, os melhores resultados operacionais, o “Gestor de Recursos Humanos tem necessariamente de conhecer as pessoas que gere para melhor compreender os seus comportamentos, quer profissionais, quer pessoais, e poder fazer uma leitura correta das suas motivações e desmotivações” (Nabeiro *apud* Camara et al., 2013, p. 31). Assim, torna-se essencial a existência de uma ligação direta entre os interesses e *timing* do trabalhador e a própria organização (Camara et al., 2013).

De acordo com Moreira (2011), a PSP é uma instituição pública que garante uma enorme estabilidade e condições de emprego aos seus profissionais, condições difíceis de obter no mercado de trabalho privado. No entanto, a sua estrutura hierarquizada², particularidades de serviço público e exigências funcionais fazem com que os gestores de RH se deparem constantemente com a necessidade de resolução de problemas, quer operacionais, quer motivacionais, podendo essa falta de resolução influenciar o desempenho dos seus profissionais na prestação de um serviço público de qualidade.

² Art.º 1.º, n.º 3 da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

Atendendo a esta realidade, no âmbito da dissertação final do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), a temática da investigação a desenvolver enquadra-se na análise das políticas de gestão da mobilidade interna da PSP, focando a nossa atenção na colocação por oferecimento dos Agentes de Polícia.

A escolha deste tema surge das constantes críticas e preocupações que envolvem a gestão de capital humano dentro da Instituição, mais precisamente da área da mobilidade interna, com perspetiva de melhorar a sua eficiência e atender às necessidades de transferência dos profissionais de polícia.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

De acordo com Figueiredo (2005), “os recursos humanos constituem uma das mais preocupantes problemáticas em qualquer instituição, não sendo a PSP, naturalmente, uma exceção” (p. 1).

A escolha desta temática deve-se à noção generalizada de existência de problemas associados à GRH na PSP, bem como à falta de estudos nesta área. Pretende-se, assim, desenvolver um estudo de caso que irá englobar a análise detalhada do sistema de mobilidade em vigor na PSP, regulado pelo Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de junho, focando em específico o modelo interno da colocação por oferecimento na carreira de Agentes, a nível nacional. Pretende-se ainda estabelecer de que forma o próprio funcionamento, ou saturação, do sistema de mobilidade interna afeta o desempenho dos Agentes da PSP no exercício das suas funções, incluindo as suas intenções e expetativas.

É de conhecimento comum que o papel e serviço público prestados pela PSP são essenciais para um bom funcionamento da sociedade portuguesa. No entanto, para que essa prestação seja feita com a maior eficiência e qualidade, não se deve descurar a atenção dada aos seus profissionais. Deve-se ter em atenção as dificuldades profissionais e pessoais sentidas por todos os Agentes da PSP, tendo como objetivo a melhoria da satisfação e motivação para o serviço.

Atendendo à realidade dos profissionais de polícia se encontrarem, em grande parte, deslocados dos seus locais de origem e das suas famílias, devemos de considerar que os mesmos aceitaram essa condição ao optarem por esta nobre profissão. No entanto, tal como

interpreta Liceia *apud* Cruz (2010), a existência de um contrato psicológico que vai sendo alterado com a evolução da Instituição, pode mudar a sua postura ou motivação para o exercício da sua função, sendo uma dessas alterações a “...desilusão relativamente ao imenso tempo que decorre para serem transferidos para um Comando na sua área de residência” (Cruz, 2010, p. 17).

É nesse âmbito que decorre a nossa investigação, aferir de que forma essas desilusões afeta o desempenho, as expetativas e a satisfação dos Agentes da PSP.

1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Como refere Sarmiento (2013b), a investigação e a geração de novos conhecimentos inicia-se com a fase do conhecimento atual onde se torna indispensável a identificação de um problema. Na mesma senda, Fortin (2009) afirma que “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (p. 48).

Para que a investigação seja credível e profícua, devemos ter em conta o ciclo de conhecimento, onde é identificado um problema no conhecimento atual, passando para a criação de hipóteses, análise de dados e resultados, finalizando com conclusões que permitem acrescentar algo e dar um contributo ao conhecimento prévio (Sarmiento, 2013b).

A escolha da temática prende-se sempre com a motivação de pesquisar sobre um assunto pertinente e conter contributos para o desenvolvimento da ciência e do conhecimento (Sarmiento, 2013b). Assim sendo, o campo de interesse e o domínio de investigação na dissertação irão incidir no estudo, de natureza científica, das políticas de mobilidade interna da PSP.

1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA

Atendendo aos critérios basilares de clareza, exequibilidade e pertinência, o investigador deve formular uma pergunta de partida passível de ser trabalhada e dela extrair elementos

que respondam ao problema levantado, nunca desprezando as limitações inerentes aos recursos que tem a seu dispor. A formulação da pergunta de partida conduz o investigador a uma elucidação, causando a rutura de preconceitos e noções prévias (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Neste contexto, esta investigação procura dar resposta à seguinte questão de partida:

A atual política de gestão da mobilidade interna na PSP influencia o desempenho dos Agentes?

1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA

Após a formulação da pergunta de partida, é necessário delimitar as variáveis de investigação e enunciar aspetos que sejam alvo de desenvolvimento durante a investigação científica, de modo a melhor responder e aprofundar a questão central.

De acordo com Fortin (2009), as perguntas derivadas “são enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada” (p. 101). Assim sendo, as perguntas derivadas serão as seguintes:

- PD 1. O atual sistema de mobilidade interna da PSP é adequado às expetativas e satisfação dos Agentes de polícia?
- PD 2. A alteração do Despacho n.º 03/GDN/2002, de 28 de março, para o modelo atual, Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de junho, melhorou a gestão da mobilidade na Instituição?
- PD 3. Existem sistemas alternativos de mobilidade interna mais eficientes para a PSP?

1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Todo e qualquer trabalho de investigação necessita de ter na sua base certos objetivos, sejam eles de cariz geral ou específico. A descrição dos objetivos da investigação, segundo Sarmiento (2013b), “...originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir” (p. 13), tornando-se assim essencial definir os mesmos por forma a delinear a pesquisa e dar resposta às necessidades da investigação. De acordo com Sousa e Baptista (2011), o objetivo

geral visa indicar a “...principal intenção de um projecto...” (p. 26) e o que se pretende alcançar a longo prazo, enquanto os objectivos específicos têm a finalidade de criar um “...acesso gradual e progressivo aos resultados finais” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26).

Tendo em conta a questão de partida e as questões derivadas, por forma a direccionar o nosso estudo, propomos o seguinte **objetivo geral**:

Determinar a sustentabilidade do sistema de mobilidade da PSP, face às expetativas dos Agentes.

Tendo em conta o objetivo geral, é necessário precisar e restringir as linhas orientadoras da investigação. Nesse sentido, os **objetivos específicos** serão os seguintes:

- 1. Inteirar-se sobre o atual estado das listas de colocação por oferecimento para a carreira de Agentes.**
- 2. Perceber quais as implicações que a demora na transferência tem na satisfação, motivação e desempenho dos Agentes.**
- 3. Com base no estudo de sistemas de mobilidade interna de outras polícias nacionais e estrangeiras, propor um modelo alternativo de gestão de mobilidade mais moderno e atrativo.**

1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Após a enunciação do problema a ser investigado e verificadas as condições de estudo, é tempo de formular “...as perguntas básicas a que se pretende dar resposta no decorrer da investigação” (Sousa e Baptista, 2011, p. 27). De acordo com Sarmiento (2013b), “as hipóteses são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (p. 13). Face ao problema proposto, as hipóteses representam respostas prévias geralmente desenvolvidas com base em estudos feitos na mesma temática (Sousa & Baptista, 2011).

Neste sentido, após a análise detalhada das normas de mobilidade em vigor na PSP e revisão de literatura aprofundada, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipóteses teóricas:

HT 1. A satisfação e motivação influenciam o desempenho.

Hipóteses práticas:

HP 1. A demora na satisfação do pedido de transferência influencia o desempenho dos Agentes da PSP.

HP 2. A atual política de gestão de mobilidade interna na PSP está desajustada às necessidades dos seus profissionais.

HP 3. As práticas de mobilidade interna existentes em outros organismos podem ser aplicadas na PSP.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

“As práticas de gestão de recursos humanos devem seguir a linha da ciência pragmática, ou seja, práticas cientificamente demonstradas, combinando assim elevado valor prático e forte rigor metodológico” (Moreira, 2011, p. 2).

Após a definição do problema em investigação, é necessário delinear o modelo de análise que servirá de “...base para todo o processo analítico subsequente da investigação” (Sousa e Baptista, 2011, p. 43). O modelo de análise é definido como uma extensão da problemática composto por “...conceitos, dimensões e indicadores articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro analítico coerente” e orientarem o trabalho de observação e análise (Quivy & Campenhoudt *apud* Sousa & Baptista, 2011, p. 43).

Atendendo aos objetivos propostos, o trabalho final do CMICP irá englobar, numa primeira fase, a pesquisa bibliográfica com vista à revisão da literatura “...para conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013b, p. 13) e dos vários conceitos associados à temática em apreço. Seguidamente, utilizaremos o método por observação direta através da análise documental e exame de todos os factos e seu registo (Sarmiento, 2013b) sobre o regime de mobilidade interna em vigor na PSP, o Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de junho, bem como do antecessor regime regulado pelo Despacho n.º 03/GDN/2003, de 28 de março. Para além desses diplomas legais, procuraremos analisar em profundidade toda a legislação e informação disponível que regula os regimes de mobilidade e colocação de vários serviços e forças de segurança nacionais e europeias.

Numa segunda fase, atendendo aos objetivos propostos, é nosso intento analisar os dados da lista de colocação por oferecimento no ano de 2014, procurando aferir qual o *status quo*

desta forma de mobilidade interna na PSP. Posteriormente, empregaremos o método qualitativo através da aplicação de entrevistas a decisores da organização em estudo, bem como o uso do método quantitativo pelo emprego de questionários a duas amostras representativas de Agentes, uma no Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) e outra no Comando Distrital de Santarém (CDSTR).

O método de investigação qualitativo, segundo Sousa e Baptista (2011), “...centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados...” (p. 56), levando a uma maior qualidade na recolha de dados por parte do investigador e uma melhor compreensão de padrões e fenómenos (Sousa & Baptista, 2011).

Neste sentido, pretendemos realizar entrevistas estruturadas a dirigentes da PSP, “onde o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013b, p. 34) e cujo tratamento será feito através da análise de conteúdo. Recorreremos à elaboração de matrizes cromáticas das unidades de contexto, de registo da entrevista e análise de conteúdo final por questão.

O método quantitativo, segundo Sousa e Baptista (2011), “mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população” (p. 53). Neste sentido, achamos pertinente e exequível, face aos objetivos do presente trabalho de investigação, construir um inquérito para aplicação de um questionário a duas amostras representativas dos Agentes de Polícia envolvidos no processo de mobilização interna, por forma a recolher informações e retirar conclusões sobre a investigação em curso.

No que concerne à formatação do trabalho académico, este foi elaborado de acordo com as normas da sexta edição do *Publication Manual of the American Psychological Association* (APA), de 2010, bem como utilizadas as indicações preceituadas no Regulamento das Condições de Elaboração e Avaliação da Dissertação/Trabalho de Projeto do Ciclo de Estudos de Mestrado Integrado em Ciências Policiais.

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho académico encontra-se estruturado em duas partes, uma teórica e outra prática. A primeira parte, teórica, será constituída pela revisão da literatura onde exploramos conceitos como a GRH, satisfação, motivação e desempenho, englobando ainda a análise de vários sistemas de mobilidade interna. A segunda parte será composta por um estudo dentro da organização PSP, do estado atual das listas de colocação por oferecimento na Carreira de Agente e aplicação de métodos qualitativos e quantitativos com entrevistas e questionários. No total, o trabalho académico encontra-se estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, denominado de Introdução, contempla o enquadramento do trabalho e justificação do tema, seguido das questões de investigação, dos objetivos e hipóteses, terminando com um resumo da metodologia da parte prática e da parte teórica e síntese dos capítulos.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão de literatura sobre os conceitos de satisfação, motivação e desempenho em sintonia com a temática da mobilidade dos trabalhadores, em geral.

O terceiro capítulo versa sobre uma análise documental de regimes de mobilidade interna aplicados em várias organizações policiais, internacionais e nacionais, finalizando com o sistema de mobilidade interna em vigor na PSP.

O quarto capítulo tem como propósito o estudo de caso com a apresentação da PSP como objeto de estudo, a análise da lista de colocação e os resultados obtidos com a metodologia utilizada na investigação.

No quinto e último capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações, onde se irão verificar as hipóteses, confirmar os objetivos propostos e responder às questões da investigação.

De seguida, proporemos um modelo alternativo de mobilidade interna para a PSP com o intuito de trazer melhores benefícios aos profissionais de polícia e, assim, para melhorar o seu desempenho.

Por fim, para além das nossas reflexões finais, serão apresentadas as limitações da investigação, bem como recomendações e investigações futuras.

CAPÍTULO 2:

SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

2.1 INTRODUÇÃO

A área de GRH dispõe de vários conceitos-base que utiliza para a gestão das pessoas dentro na organização, sendo que a satisfação, motivação e desempenho absorvem em si grande parte dos argumentos para justificar o seu sucesso ou insucesso.

Numa primeira abordagem, podemos afirmar que todos estes conceitos têm uma interligação ativa, funcionando como um sistema de vasos comunicantes. No entanto, devido à existência de uma panóplia de fatores que afetam essas ligações, sejam eles de cariz organizacional, social ou inerentes à própria personalidade e necessidades dos trabalhadores, essa influência torna-se, muitas vezes, difícil de sustentar.

Como refere Chiavenato (1994), o ser humano é um fenómeno multidimensional, com uma viabilidade enorme e sujeito a enumeras variáveis. Na mesma senda, Pinho (1998) refere que “cada indivíduo tem as suas próprias características de personalidade, os seus valores, as suas aptidões, as suas motivações e os seus problemas, que podem condicionar as suas motivações e o seu grau de satisfação, quer na vida, quer no trabalho” (p. 13).

Neves (2012) afirma que a satisfação é um conceito distinto de motivação, contendo diferentes requisitos, bem como a *performance*, ou desempenho, não é sinónimo de motivação. Na panóplia de literatura disponível sobre motivação e satisfação muitas são, de fato, as referências às diferenças entre os dois conceitos. Neves (2012) refere que o “primeiro releva sobretudo de fatores cognitivos, ao passo que a satisfação organizacional tem fundamentalmente a ver com a qualidade de vida no trabalho” (p. 447).

O próximo capítulo versará sobre estes três conceitos de forma independente, permitindo-nos tirar algumas ilações no final do trabalho académico. Serão igualmente abordadas várias teorias em cada um dos conceitos que ajudarão a ilustrar de que forma o processo de mobilidade, em específico o afastamento do local de origem e distanciamento das relações

familiares, poderão condicionar estes fatores. Como profere Neves (2002), “na ausência de uma *master* teoria, importa extrair de cada uma das mais importantes teorias os constructos fundamentais, os quais nos podem ajudar a compreender os aspetos particulares do comportamento em situações de trabalho” (p. 81).

2.2 SATISFAÇÃO

O conceito de satisfação, criado desde a década de 30, tem sido amplamente estudado em áreas como a Psicologia Social ou Psicologia das Organizações. No entanto, dada a complexidade do conceito, a sua definição não tem trazido consenso entre os vários autores (Moreira, 2011).

É da concordância de diferentes perspetivas sobre a satisfação que surge a sua definição como uma atitude (Bilhim, 2011). Em contornos gerais, a satisfação é vista como a “alegria ou prazer decorrente do preenchimento de uma necessidade ou desejo, podendo estar relacionada com imperativos de ordem fisiológica ou requisitos pessoais/sociais” (Dias, 2009, p. 22), sendo os requisitos sociais mais relevantes para o estudo em causa.

De acordo com Bastos *apud* Dias (2009), a satisfação no trabalho “pode ser compreendida como uma cognição, ainda que ornamentada, de componentes afectivas, que aparece associada a aspectos de auto-estima, o envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional” (p. 22). Continuando outras definições do conceito, Bilhim (2011) afirma que a “...satisfação no trabalho poderá ser vista como uma atitude desenvolvida relativamente aos diferentes aspectos que compõem a situação profissional do indivíduo, ou como uma resposta a componentes da satisfação, mas de forma global” (p. 139). Já a insatisfação profissional, segundo Cabral, Vala & Freire, 2000; Gursel, Sunbul & Sari, 2002 *apud* Moreira (2011) advém da falta de satisfação de uma necessidade ou algum aspeto organizacional que gere as expectativas dos indivíduos, criando assim frustrações “...e sentimentos negativos associados às características e tarefas específicas da profissão” (p. 76).

No que diz respeito à evolução histórica da satisfação do trabalho, Locke identificou três etapas distintas, cada uma delas correspondendo a movimentos desenvolvidos pela escola psico-económica, psicossociológica e desenvolvimentista (Bilhim, 2011). Resumidamente, a escola psico-económica, desenvolvida por Taylor, defendia que “existiria uma

correspondência entre o que é produzido e o que é ganho pelos operários, já que estes iriam auferir o salário em função do trabalho executado” (Bilhim, 2011, p. 138), havendo apenas uma influência de fatores extrínsecos, como é o caso do salário. Segundo este autor, o principal objetivo das organizações era a prosperidade máxima dos seus colaboradores e empregadores (Camara et al., 2013).

A escola psicossociológica, com a emergência de Herzberg, apresenta o conceito da satisfação numa nova perspetiva, deixando “...de se centrar apenas nos tipos de factores extrínsecos ao trabalho, para se centrar na forma como os indivíduos encaram a sua relação com o próprio trabalho e das possibilidades de desenvolvimento que este lhes possa oferecer” (Bilhim, 2011, p. 139), passando a existir uma valorização da personalidade do trabalhador e da relação que este tem para com o trabalho (Bilhim, 2011). Esta escola vem assim acrescentar os factores intrínsecos e “...a necessidade de compreensão dos fenómenos que ocorram entre os indivíduos e nos pequenos grupos, no seio das organizações” (Camara et al., 2013, p. 84).

Atendendo aos objetivos da investigação, optamos por inicialmente escolher a teoria de Herzberg, mais especificamente a teoria bi-factorial, por considerarmos ser a que melhor se adequa ao estudo. Muitas vezes, Herzberg serve como referência para explicar conceitos de motivação. No entanto, tal como Neves (2002) sustenta na sua obra, entendemos que a teoria bi-factorial se ajusta melhor enquanto ilustrativa da satisfação laboral e não como teoria motivacional.

A teoria de Herzberg enfatiza a importância dos fatores intrínsecos na satisfação do trabalho, tendo apresentado dois fatores que afetam este conceito: fatores intrínsecos e motivadores. Os fatores intrínsecos ou higiénicos “...são aqueles – tais como política organizacional, tipo de supervisão, e salários – que, quando presentes acalmam os trabalhadores, mas que quando estão ausentes causam grande insatisfação” (Bilhim, 2008, pp. 318-319), estando assim “...relacionados com a insatisfação no trabalho...” (Camara et al., 2013, p. 89). Os factores motivacionais “...que contribuem para a satisfação são o crescimento, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização” (Camara et al., 2013, pp. 88-89). Resumidamente, de acordo com Camara et al. (2013), os factores higiénicos estão diretamente “...relacionados com a insatisfação no trabalho...” (p. 89), na medida em que a sua presença é vista como uma expectativa normal do trabalhador e não causadora de satisfação. Já os fatores motivadores, estes sim, estão relacionados com a satisfação,

devendo ser estes factores o foco de atenção dos gestores de RH para “...incrementar a produtividade nas organizações” (Camara et al., 2013, p. 89).

Outra forma defendida por vários autores por forma a sustentar e aumentar a satisfação entre os empregados é providenciar um alto nível de qualidade de vida no trabalho. Segundo Katzell, Thompson e Guzzo (1992), um dos elementos essenciais para esta qualidade de vida é incluir a “capacidade de equilibrar as exigências do lar e do trabalho”³ (p. 15). Na mesma senda, Moreira (2011) refere que um dos fatores que influenciam a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores “...é o afastamento entre o local de trabalho e o local de onde o indivíduo é originário, por força da sua colocação em qualquer local do território nacional” (p. 76).

Atendendo ao perfil e origens dos agentes da PSP, “...na maioria oriundos de meios pequenos, com valores morais distintos...” (Moreira, 2011, p. 5), o elemento de satisfação poderá ficar comprometido estando estes profissionais longe da sua família por um grande período de tempo, criando dificuldade na criação ou manutenção de “...bom nível de satisfação no trabalho...” (Moreira, 2011, p. 5). Se considerarmos a distância da família uma consequência da política organizacional, poderemos enquadrar esta condição nos fatores higiénicos que, na sua ausência, provocam insatisfação.

Trabalhadores satisfeitos tendem a produzir trabalho de melhor qualidade que os seus colegas insatisfeitos pois, “...estudos sobre a humanização do local de trabalho indicam que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e que as empresas com trabalhadores satisfeitos são mais eficientes”⁴ (Katzell et al., 1992, p. 6).

Dessa forma, concluímos que a satisfação funciona como um primeiro nível de intervenção para os gestores de RH, que devem, assim focar a sua atenção no capital humano para promover uma maior motivação e, consequentemente, um melhor desempenho organizacional.

³ Tradução do autor.

⁴ Tradução do autor.

2.3 MOTIVAÇÃO

Se o factor humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente à concorrência, a questão da motivação das pessoas, que constituem as comunidades de trabalho, transforma-se na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos. (Bilhim, 2011, p. 40)

O conceito de motivação tem sido largamente estudado por vários autores, sendo a sua influência na prestação dos funcionários várias vezes apontada como fator primordial para o sucesso das organizações. Neste sentido, concordamos plenamente que a motivação funciona como uma “...mola propulsora que leva o empregado a agir com vista à consecução das metas do seu grupo de trabalho” (Carvalho e Oziléa *apud* Moreira, 2011, p. 69).

Quando olhamos para a motivação de trabalhadores inseridos dentro da AP, como é o caso dos Agentes da PSP, o processo motivacional decorre em condições diferentes dos trabalhadores inseridos no setor privado (Rocha, 2010). Este diferente processamento é fundamentado por estudos e pesquisas que revelam uma menor motivação face a incentivos financeiros e uma maior influência relativamente ao envolvimento desses trabalhadores no interesse público ou mesmo no auto-sacrifício necessário para o desempenho das suas funções (Rocha, 2010).

Bilhim (2008) define a motivação como “...a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como satisfaz alguma das necessidades dos indivíduos” (p. 317). Segundo Rocha (2010), o conceito é “...um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais” (p. 104).

A motivação pode ser decomposta em motivo para ação (Camara et al., 2013), onde a necessidade leva o indivíduo a tomar um determinado comportamento para a suprir. De forma simplificada, Camara et al. (2013) ilustram o ciclo motivacional que caracteriza o modelo básico de comportamento do indivíduo como uma contínua “...sucessão de «estados de vontade» internos, em que perante um hipotético equilíbrio quase-estacionário (nunca estático), um estímulo/incentivo gera uma necessidade, que se manifesta numa tensão interna para desencadear e procurar modelos de comportamento/ação que reponham o equilíbrio” (Camara et al., 2013, pp. 738-739).

De acordo com Roberts (2008), as empresas “...servem para coordenar as acções de grupos de pessoas e para motivá-las a executar as actividades necessárias” (p. 103), onde a dificuldade surge em alinhar o interesse pessoal dos trabalhadores com o padrão de actuação pre-definido pela empresa. Na mesma senda, Camara et al. (2013) afirma que a “motivação das pessoas numa Empresa obriga a uma visão mais integrada e transversal (...) onde as dinâmicas individuais, intrapessoais e a gestão da Empresa se interinfluenciam” (p. 740), havendo a necessidade de relacionar e alinhar todos os aspectos que englobam a sua unidade elementar e toda a estrutura organizacional.

“Cada indivíduo tem o seu próprio conjunto de expectativas e de crenças a respeito do seu trabalho. Essas forças interiores são os seus principais motivadores de realização” (Smith, 1993, p. 32). Considerando que os Agentes da PSP concorrem com determinadas expectativas em relação à função pública exercida e a uma possível colocação perto do seu local de origem, podemos questionar até que ponto uma afetação negativa dessas expectativas poderá resultar numa perda de motivação face ao trabalho desempenhado. Questionamos inclusive de que forma o estado atual da mobilidade interna da PSP poderá extravasar para a própria candidatura de novos elementos para a Instituição e comprometer a sua admissão.

Fazendo uma abordagem às várias teorias que demonstram a influência da motivação nos RH, começamos por destacar que qualquer modelo empregue na explanação do conceito, a partir de um certo momento, surge como ponto comum entre elas “...as necessidades afectivas, entre os quais podemos incluir as de proximidade em relação à família e os amigos...” (Moreira, 2011, p. 69), indo assim de encontro à temática em estudo.

Desde que a motivação começou a ser estudada por cientistas comportamentais no âmbito laboral, e ao longo de várias décadas, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é, provavelmente, a mais conhecida e discutida, servindo como grande ponto de partida para as subseqüentes teorias de conteúdo que estudaram a motivação (Rocha, 2010).

Bilhim (2008) sintetiza a hierarquia das cinco necessidades de Maslow em “fisiológicas - fome, sede, e sexo; segurança – quanto a ameaças físicas e emocionais; sociais – aceitação e amizade; estima – auto respeito, autonomia, realização, *status*, reconhecimento e atenção; auto-realização – força para se tornar naquilo de que é capaz, crescimento pessoal, realização do potencial individual, etc” (pp. 317-318). Os dois primeiros patamares “...são chamados necessidade de *baixa ordem*, enquanto os três seguintes são designados necessidades de *elevada ordem*” (Neves, 2002, p. 18).

Segundo Maslow, “nós, seres humanos, temos uma ordem inata, ou uma hierarquia, para aquilo que queremos. Movemo-nos através de níveis de necessidades, prosseguindo para os níveis seguintes apenas quando os anteriores já foram satisfeitos” (Smith, 1993, p. 12). Focando a nossa atenção na necessidade social, esta “reporta às necessidades de pertença e amor e incluem o sentimento amoroso, a amizade, e a afeição em geral relacionadas com todas as pessoas, mas especialmente com a esposa, as crianças e os amigos” (Neves, 2002, p. 17). O fato de haver uma enorme percentagem de Agentes longe da família e local de origem a aguardar pela transferência, poderá colocar em causa este patamar de necessidades sociais e, consequentemente, afetar a motivação destes profissionais de polícia.

De modo a sustentar esta ideia, Smith (1993) propõe uma nova versão da teoria de Maslow e afirma que a ordem de necessidades estipulada por este autor não é necessariamente rígida e feita obrigatoriamente de forma sequencial, podendo funcionar como um “saco plástico” (Smith, 1993, p. 13) que se molda às necessidades que cada indivíduo define para si como prioritárias (e.g. as necessidades sociais face às restantes). Na nossa opinião, a carência familiar e a preocupação constantes que afeta os profissionais de polícia enquadram-se nas necessidades sociais e o fator família, pode, por conseguinte, afetar a sua própria posição dentro da Instituição.

Passando a uma análise da teoria de Edward Lawler e o seu sistema de recompensas, este autor criou uma nova perspetiva para comprovar a motivação dos trabalhadores, fazendo um agrupamento das necessidades de autorrealização e autoestima que classificou como recompensas intrínsecas, e um segundo agrupamento de necessidades sociais, segurança e necessidades fisiológicas que denominou de recompensas extrínsecas (Camara et al., 2013). Segundo este autor, as recompensas intrínsecas são aquelas em que o trabalhador “...recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal dele decorrente...” (Camara et al., 2013, p. 447), enquanto as recompensas extrínsecas não têm relação direta com o trabalho desenvolvido (Camara et al., 2013).

Considerando a opinião de Camara et al. (2013) sobre os estudos de sistemas de recompensas e a sua influência na motivação, concordamos que as recompensas extrínsecas, onde se inserem as necessidades sociais, são uma condição necessária, mas não suficiente, para sustentar de forma permanente a motivação dos seus trabalhadores. No entanto, segundo estes autores, cada tipo de trabalhador dentro da sua categoria ou estatuto, tem uma prioridade de necessidades que deseja ver satisfeitas. Uma segmentação de necessidades de

acordo com a sua posição empresarial “...permitirá orientar a gestão da Empresa, no sentido de procurar que as recompensas atribuídas sejam customizadas para satisfazer as necessidades prioritárias de cada segmento da sua população” (Camara et al., 2013, p. 449).

Caso o nosso estudo versasse sobre o topo da pirâmide organizacional e elementos policiais em posições de Diretor ou Quadro Superior, rapidamente defenderíamos a adopção de sistemas de recompensas intrínsecas e estruturação de fatores diferenciadores como o reconhecimento para esse elementos policiais (Camara et al., 2013). No entanto, ao considerarmos como objeto de estudo elementos na carreira de Agente de Polícia, posicionados na base da hierarquia da estrutura PSP, leva-nos a defender um sistema de recompensas extrínsecas. Após a entrada de novos elementos nos quadros na Instituição e, com isso, verem satisfeitas as necessidade fisiológicas e de segurança (baixo nível) pela segurança que o emprego público proporciona, as necessidades sociais passam a ser o próximo nível e onde estes encontram uma necessidade imediata para satisfazer.

Em relação à influência de outras recompensas extrínsecas na motivação (e.g. salário), a existência de um rígido regime de recompensas extrínsecas estatuído por Lei⁵ aos elementos da PSP não permite que este seja visto como um fator prioritário para os RH. A motivação dos seus profissionais deve ser focada para outros parâmetros que permitam alinhar os seus objetivos com a Instituição e dessa forma aumentar a motivação para o serviço público. Segundo Duarte (2008), a motivação dos elementos policiais deve-se à vertente social da profissão e ao relacionamento interpessoal, sendo que a falta de meios, desorganização da PSP e a falta de apoio são vistos como fatores negativos. A nosso ver, a mobilidade interna e o fato de um Agente ter a possibilidade de exercer as suas funções no seu local de origem e junto da família poderá ser um forte critério no incremento da motivação.

Em suma, concluímos que a necessidade social é um dos patamares que fazem parte da motivação dos Agentes de Polícia. Deste modo, a mobilidade interna poderá funcionar como uma recompensa extrínseca e fator motivacional de peso que possibilitará à Instituição melhorar a qualidade do serviço público. Como refere Roberts (2008), “a motivação não é especificamente um problema de incentivos monetários, nem se restringe a esse factor, por muito importante que os incentivos possam ser em alguns casos” (p. 103).

⁵ Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro. Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708 - 7731.

2.4 DESEMPENHO

É do senso comum que otimizar e maximizar o desempenho dos trabalhadores é uma das tarefas-chave dos gestores de RH, pois os “níveis de desempenho elevados estão no centro das preocupações de todas as organizações, constituindo o *time test* de qualquer estratégia” (Cabrita, 2009, p. 98). Tomás *apud* Camara et al. (2013) considera que “em simultâneo é provavelmente das ferramentas de gestão mais poderosas para motivar, reter e desenvolver o principal ativo das empresas” (p. 367), as pessoas.

A gestão de desempenho, integrado num sistema de GRH, segundo Camara et al. (2013) é, sem dúvida, um ponto central na gestão do capital humano. Permite validar e ajustar, a montante, os métodos de recrutamento às necessidades organizacionais que pretende ter como padrão de desempenho dos seus colaboradores e ainda gerir, a jusante, as suas recompensas e desenvolvimento pessoal em concordância com as contribuições e necessidades demonstradas pelo efetivo (Camara et al., 2013). Funciona, assim, transversalmente por todas as fases da GRH.

Neves (2012) faz uma clara ponte entre os conceitos de motivação e desempenho, referindo que “a motivação é imprescindível para a obtenção de resultados de excelência. Se não existir motivação, o nível de desempenho tende a deteriorar-se” (p. 451). Este autor refere ainda que “...a motivação incide significativamente no desempenho sendo mais produtivos os trabalhadores fortemente motivados” (Neves, 2012, p. 451).

O conceito de desempenho, comumente traduzido da palavra *performance*, é visto como um conceito ambíguo que, segundo Alchian et Demsetz *apud* Rodrigues (2010), “...depende quer dos recursos utilizados quer da combinação obtida com esses recursos” (p. 46). Isso leva a que, segundo Cabrita (2009), não exista uma definição universal do conceito pois “...cabe a cada empresa definir o seu âmbito, seleccionando os indicadores apropriados para o descrever e monitorizar” (p. 98). Além de ambíguo, o conceito é tido como complexo pois a falta de uma definição unanimemente aceite pelos teóricos e, muitas vezes, a contradição de indicadores organizacionais, fazem com que seja um assunto de difícil estudo (Rodrigues, 2010).

Para Cabrita (2009), o conceito de desempenho não existe de forma isolada, pois depende e vai sendo concretizado por uma panóplia de agentes internos e externos à organização que, “...através de um processo contínuo no espaço e no tempo que, no contexto actual, é extraordinariamente dinâmico e volátil” (Cabrita, 2009, pp. 98-99). Segundo Lebas e Euske

apud Dias (2010), o conceito é prescrito como “...sendo a soma de todos os processos que darão origem a que os gestores tomem decisões que criarão uma empresa de maior valor no futuro...” (p. 20). Nesse sentido, existe “...uma relação causal entre a capacidade e decisões tomadas hoje e o desempenho resultante (futuro)” (Lebas e Euske *apud* Dias, 2010, p. 20). Expõe, em simultâneo, a ação, resultado e o seu sucesso quando comparado com um padrão (Rodrigues, 2010).

O desempenho organizacional, segundo Tomás *apud* Camara et al. (2013), não deve ser minimizado a um simples cumprir de metas dentro de um período de tempo previamente estipulado, ou seja, unicamente direcionado para os resultados. Deve sim, ser visto como “...a concretização dos objetivos estabelecidos, com a atitude e o comportamento adequado aos Valores da Empresa...” (Camara et al., 2013, p. 366) por parte dos seus trabalhadores. Se considerarmos o desempenho organizacional perspetivado segundo duas conceções vocacionadas quer para os meios ou para os fins, verificamos que os comportamentos dos trabalhadores e os próprios resultados da empresa fazem parte de sistema complexo, não devendo descurar nenhuma dessas componentes (Caetano, 2008).

Tendo em conta uma seleção de sete indicadores de medida do desempenho organizacional onde são englobados a eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, lucratividade e inovação (Sink *apud* Cabrita, 2009), verificamos que a mobilidade interna poderá ser facilmente incluída na qualidade de vida no trabalho. Este critério, ao visar proporcionar “...oportunidades no trabalho e desenvolvimento de um sentido de satisfação, controle e propriedade, partindo do princípio que as pessoas são responsáveis pelo sucesso na realização de objectivos e no uso eficaz dos recursos” (Cabrita, 2009, p. 101), leva-nos a afirmar que a pendência e morosidade na satisfação dos pedidos de mobilidade interna para o local pretendido poderá influenciar a qualidade e satisfação dos Agentes de Polícia, originando uma quebra de desempenho no cumprimento dos objetivos organizacionais e, por conseguinte, a prestação de um melhor serviço público.

Após a revisão de várias teorias, e atendendo à própria política institucional da PSP na utilização de vários indicadores de criminalidade e fixação anual de objetivos estratégicos e operacionais para aferir o sucesso na prossecução do interesse público⁶, optamos por focar a nossa atenção nos estudos avançados por Locke onde a influência no desempenho é abordada pela fixação de objetivos ou *goal-setting*. Cabrita (2009) afirma que uma

⁶ Conforme Plano de Atividades da PSP para 2014.

abordagem de desempenho organizacional baseada nos objetivos pressupõe que a organização defina a sua atividade de modo a que os mesmos sejam cumpridos e medidos em função do alcance que atingem.

Conforme refere Sepp *apud* Moreira (2011), a qualidade do serviço policial e dos modelos de policiamento encontram-se cada vez mais sustentados no desempenho e respetiva avaliação por objetivos, de modo a aumentar a sua eficiência na prevenção e redução do crime, aumento do sentimento de segurança, entre outros. Ainda em relação esta tipologia de gestão por objetivos, Camara et al. (2013) referem que a contratualização do desempenho permite alcançar um alinhamento e mobilização dos colaboradores para atuar de acordo com os objetivos organizacionais e, o mais importante, “fazê-los agir na sua concretização” (Camara et al., 2013, p. 381).

Neves (2002) refere que “para o aumento simultâneo do nível de satisfação e *performance*, Locke (1987) propõe a conjugação da definição de objetivos com o enriquecimento de tarefas” (p. 40). Ainda nesta senda, tendo como base as ideias de Locke, o mesmo autor refere que “embora as recompensas possam afectar a aceitação dos objetivos ou o empenhamento (*goal commitment*), estas não são o elemento crucial, mas sim os objetivos” (Neves, 2002, p. 40).

Conforme visto anteriormente, o sistema de desempenho apoiado na fixação de objetivos é considerado como um dos sistemas mais fáceis de obter resultados dos seus colaboradores visto mobilizar em grupo todos os trabalhadores para a concretização dos interesses da organização (Neves, 2002). Ao determinarmos a mobilidade interna como fator influenciador do desempenho e considerar, além dos objetivos organizacionais, um objetivo pessoal latente dos Agentes de Polícia, a colocação para perto da família e local de origem, somos da opinião que, para além do salário ou de outras recompensas, extrínsecas ou intrínsecas, a distância resulta como condição de peso na influência do desempenho.

Katzell et al. (1992) afirmam que “o equilíbrio é o ingrediente crucial. Ajudar os empregados a equilibrar o seu desempenho com as suas necessidades fisiológicas e as restantes responsabilidades das suas vidas”⁷ (p. 14) leva a um melhor desempenho. Carrapeto e Fonseca (2005), na mesma linha, referem que “o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada é um factor determinante para o desempenho individual e organizacional” (p. 267).

⁷ Tradução do autor.

O sistema de avaliação do desempenho na PSP, segundo Gomes *apud* Moreira (2011), enfrenta “...várias restrições e limitações, na medida em que se trata de uma organização caracterizada por um elevado secretismo, hierarquia e disciplina” (p. 57). A avaliação de desempenho aplica-se aos elementos com funções policiais através da Portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto⁸, fazendo assim parte do anterior Estatuto do Pessoal da PSP⁹. Atendendo a que a progressão vertical (procedimento concursal) na carreira dos Agentes é feita através da antiguidade, do registo disciplinar de cada elemento, da classificação final de curso e da componente de avaliação curricular onde é refletida a menção qualitativa do desempenho no exercício das funções¹⁰, somos mais uma vez da opinião que o desempenho poderá ter uma influência negativa na própria carreira dos elementos policiais.

Sobre este assunto, é ainda de salientar que a avaliação de desempenho em vigor na PSP é elaborada anualmente pelos superiores hierárquicos ou serviço onde o elemento esteja durante um período mínimo de seis meses¹¹. Estes têm a particularidade de avaliar um conjunto pré-definido de competências, sendo idêntico para todas as categorias profissionais e funções (Mendes e Sarmento, 2010). Assumindo que as políticas institucionais assentam em fixação de objetivos concretos, verificamos que as avaliações de desempenho na PSP não acompanharam essa tendência de contratualizar objetivos a cada um dos trabalhadores, de acordo com a sua categoria e função desempenhada (Mendes e Sarmento, 2010), causando alguma subjetividade prejudicial a esta área dos RH.

Resumidamente, consideramos o desempenho na PSP um assunto sensível devido à sua transversalidade em todas as fases da GRH. Este conceito está presente ao nível do recrutamento onde a Instituição define requisitos e níveis aos candidatos que considera essenciais para cumprir os interesses organizacionais, bem como na formação durante a carreira. Quer para ajustar necessidades que a própria avaliação de desempenho sinaliza como deficitárias, quer no desenvolvimento de novas recompensas e progressões na carreira dos seus profissionais, tudo é influenciado pela quebra de desempenho nos Agentes de Polícia.

⁸ Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com funções Policiais na PSP.

⁹ Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de novembro, Diário da República, 1.ª Série - A, n.º 274, 8316 – 8329.

¹⁰ Art.º 57.º, n.º 2 do Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708 – 7731.

¹¹ Art.º 4.º da Portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto, Diário da República, 1.ª Série - B, n.º 192, 5283.

2.5 SÍNTESE

Os conceitos de satisfação, motivação e desempenho são considerados pontos-chave para o gestor de RH e para o próprio sucesso da organização. Mesmo havendo uma comprovada interligação entre eles, verificamos que nem sempre é possível associar diretamente os fatores de satisfação, motivação e desempenho no mesmo patamar. Temos, sim, de olhar para as especificidades de cada organização, dos seus valores e objetivos, bem como para as necessidades e especificidades de cada trabalhador.

Na abordagem aos três conceitos, verificamos que todos reservam em si um fator/necessidade/recompensa relacionada às necessidades sociais onde englobamos o fator família e afastamento do local de origem. A empresa, através do cumprimento das necessidades sociais dos seus trabalhadores, facilmente obterá um incremento de desempenho e correspondente atingimento de objetivos organizacionais.

CAPÍTULO 3:

SISTEMAS DE MOBILIDADE INTERNA

3.1 INTRODUÇÃO

A evolução do mundo laboral tem seguido as tendências da globalização, passando de um sistema de contratação local onde as pessoas praticamente não abandonavam os locais de origem (não havia essa necessidade), para um modelo de contratação global e expansionista dos mercados laborais.

É do senso comum que as ofertas proporcionadas pelo mercado de trabalho, seguindo as atuais tendências europeias, são abaixo da procura por parte dos trabalhadores dispostos a ocupar essas vagas, podendo tal fato acarretar alguns sacrifícios na escolha do trabalho pretendido. A nosso ver, o afastamento do local de origem na procura dessa oportunidade é uma delas.

Após o recrutamento de novos profissionais numa organização, o risco da ocorrência de insatisfação e frustração das expectativas no seio dos RH começa a crescer, podendo estar esse fato relacionado com a demora na efetivação do pedido de mobilidade para perto do seio familiar. As ligações sociais são um ponto de extrema importância para a motivação e desempenho dos indivíduos dentro das organizações, levando a que, inclusive, algumas empresas coloquem as necessidades e desejos da família em primeiro lugar dentro das suas prioridades (Moreira, 2011).

Como já exposto anteriormente, Peretti (2001) refere que a “mobilidade tornou-se uma das grandes preocupações das empresas” (p. 165), havendo uma crescente preocupação sobre esta área na GRH. Já Figueiredo (2005) declara que, “a mobilidade constitui uma das áreas mais delicadas dentro do já de si sensível âmbito dos recursos humanos, pelas implicações que acarreta para as pessoas” (p. 1).

Para Santos *apud* Bernardo et al. (2000), a mobilidade pode ser dividida em três grandes categorias, onde identificamos a mobilidade geográfica, rotação (ou mobilidade do emprego)

e a mobilidade profissional. Tendo em conta a temática em estudo, focar-nos-emos apenas na mobilidade geográfica, sendo definida por Bernardo et al. (2000) como a “disponibilidade da população activa aceitar um emprego que exija uma mudança de residência” (p. 45), neste caso em específico, estudada dentro da própria instituição.

Como refere Moreira (2011), os Agentes da PSP são, em grande maioria, provenientes de meios pequenos onde estão localizados, à partida, Comandos Distritais (CD) ou Regionais, sendo o aspeto da mobilidade e do funcionamento do sistema uma questão de grande interesse pessoal e preocupação constante para os profissionais de polícia.

Atendendo ao objetivo deste trabalho académico, consideramos que a forma mais profícua de melhorar o sistema de mobilidade interna existente na PSP passa, em grande parte, pela análise e comparação com outros sistemas, procurando reunir argumentos e pontos que, porventura, possam vir a ter uma aplicação futura na Organização Policial. Por forma a cumprir esse objetivo, apenas iremos abordar a temática da mobilidade interna nas organizações, no que respeita à mobilidade interna a pedido do interessado, deixando de parte a mobilidade geográfica externa (e.g. missões internacionais, comissão de serviço, etc) ou outros tipos que impliquem a modificação da relação jurídica de emprego.

Procuraremos assim, por um lado, analisar em detalhe os modelos de mobilidade adotados pelas várias forças e serviços de segurança, quer estrangeiras quer nacionais, e por outro lado quais são os requisitos para o seu funcionamento e sustentabilidade. Nesta mesma linha de pensamento, é nosso objetivo fazer a análise do diploma que regula atualmente a mobilidade interna na PSP, o Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho, e das atualizações feitas em relação ao Despacho n.º 03/GDN/2002, de 28 de março, por forma a identificarmos as semelhanças e diferenças entre os vários modelos de mobilidade implementados em cada uma das instituições estudadas. Esperamos, assim, poder retirar elementos suficientes que permitam uma crítica mais sustentada face à nossa problemática.

3.2 A MOBILIDADE EM FORÇAS DE SEGURANÇA EUROPEIAS

Neste capítulo pretendemos saber qual é a política de mobilidade interna desenvolvida por algumas Polícias da Europa, tendo a nossa escolha recaído sobre a polícia espanhola e francesa pela sua proximidade geográfica e ambos disporem de um modelo polícia dualista idêntico ao utilizado em Portugal. Optamos ainda por analisar a polícia inglesa pela

utilização de um modelo de polícia distinto (administração local), permitindo apresentar alternativas relevantes para a investigação.

3.2.1 POLÍCIA ESPANHOLA

A Polícia Espanhola, em especial o *Cuerpo Nacional de Policía*, encontra-se sob a alçada da *Dirección General de la Policía*, sendo definida como uma instituição de segurança de carácter civil e âmbito nacional¹². Trata-se de uma instituição detalhadamente regulada em matéria de promoção interna e mobilidade pelo *Real Decreto n.º 997/1989, de 28 de julio*¹³, apenas existindo uma alteração recente ao art.º 16.º deste regulamento pelo *Real Decreto n.º 169/2009, de 13 de febrero*.

As disposições genéricas do *Real Decreto n.º 997/1989* prescrevem que o pedido de mobilidade para cargos da *Dirección General de la Policía* é feito através de concurso englobando três modalidades distintas: mérito geral, mérito específico e um procedimento de livre nomeação. Visto ser uma instituição de âmbito nacional, subentende-se que os pedidos seguidamente abordados abrangerão qualquer província do território nacional espanhol.

No que concerne a princípios norteadores da mobilidade ou admissão a serviço distinto, o *Real Decreto n.º 997/1989* estabelece que “os postos de trabalho (...) dos membros do Corpo Nacional de Polícia (...) serão feitos de acordo com os princípios de mérito, capacidade e antiguidade, de acordo com o estabelecido no artigo 6.º, n.º 6 da Lei Orgânica 2/1986, de 13 de março, das Forças e Corpos de Segurança”¹⁴.

O concurso para admissão de elementos do *Cuerpo Nacional de Policía* engloba uma panóplia de procedimentos como a denominação, níveis distintos, complementos específicos, locais dos postos a preencher, categoria a que correspondem, método de avaliação e pontuação mínima exigida¹⁵.

¹² *Ley Orgánica n.º 2/1986, de 13 de marzo, Boletín Oficial Del Estado, 1.ª Sec., n.º 63, 9604 – 9616.*

¹³ Regulamento de colocação de postos de trabalho da Direção Geral da Polícia Espanhola – tradução do autor.

¹⁴ Art.º 1.º do *Real Decreto n.º 997/1989, de 28 de julio, Boletín Oficial Del Estado, 1.ª Sec., n.º 185, 25083 – 25085.* Tradução do autor.

¹⁵ Art.º 2.º do *Real Decreto n.º 997/1989, de 28 de julio, Boletín Oficial Del Estado, 1.ª Sec., n.º 185, 25083 – 25085.*

O concurso geral de mérito será o método comum e englobante de admissão a pedido. Serão tidos em conta os critérios de antiguidade e os de méritos¹⁶, sendo que o critério de avaliação e decisão final estará a cargo do *Ministro del Interior*¹⁷. O concurso geral de mérito realiza-se, pelo menos, uma vez por ano durante o segundo trimestre, e compreende todas as outras vagas não englobadas e especificadas nas modalidades de mérito específico e nomeação¹⁸. Este tipo de concurso é a modalidade que mais se assemelha ao requerimento de colocação a pedido em vigor na PSP.

Durante o processo de seleção para determinadas vagas dos concursos gerais de mérito, será dada preferência a elementos policiais provenientes de mobilidade interna sobre todos os outros candidatos que não sejam já efetivos¹⁹, ou seja, as novas admissões só serão consideradas na mobilidade após as necessidades dos profissionais já pertencentes aos quadros serem satisfeitas.

Os elementos cujos antigos postos de trabalho tenham sido suprimidos, extintos ou reagrupados em qualquer localidade do território nacional terão prioridade absoluta na colocação dos concursos gerais de mérito, durante apenas uma vez²⁰.

Em caso de empate nas candidaturas, o *Real Decreto n.º 169/2009* prescreve que “quando para a mesma vaga concorram vários elementos em igual situação de preferência, a vaga será concedida ao que tenha obtido melhor qualificação nos critérios de avaliação estabelecidos para o cargo. Em caso de empate na pontuação, serão revistos os méritos de cada candidato face à posição que os mesmos ocupem nos critérios de avaliação”²¹, ou seja, ao desempenho e currículo do candidato.

Assim se conclui que o modelo adotado pela polícia espanhola é um modelo pormenorizado, focado nas especificidades de cada cargo e capacidades dos elementos policiais “onde as colocações têm por base as qualificações dos polícias o que, além de os motivar a investir na sua própria carreira, dota a Instituição das pessoas certas nos lugares certos a desempenhar

¹⁶ Art.º 19.º do *Real Decreto n.º 997/1989*, de 28 de julio, *Boletín Oficial Del Estado*, 1.ª Sec., n.º 185, 25083 – 25085.

¹⁷ Art.º 3.º do *Real Decreto n.º 997/1989*, de 28 de julio, *Boletín Oficial Del Estado*, 1.ª Sec., n.º 185, 25083 – 25085.

¹⁸ Art.º 16.º do *Real Decreto n.º 997/1989*, de 28 de julio, *Boletín Oficial Del Estado*, 1.ª Sec., n.º 185, 25083 – 25085.

¹⁹ Art.º 16.º, n.º 2 do *Real Decreto n.º 169/2009* de 13 de febrero, *Boletín Oficial Del Estado*, 1.ª Sec., n.º 39, 15530 – 15531.

²⁰ Art.º 20.º do *Real Decreto n.º 997/1989*, de 28 de julio, *Boletín Oficial Del Estado*, 1.ª Sec., n.º 185, 25083 – 25085.

²¹ Art.º 21.º do *Real Decreto n.º 997/1989*, de 28 de julio, *Boletín Oficial Del Estado*, 1.ª Sec., n.º 185, 25083 – 25085.

de forma correta as funções adequadas” (Figueiredo, 2005, p. 45). Subentende-se pela análise dos diplomas que as listas de mobilidade interna são elaboradas anualmente, não havendo listas com pendências de efetivo, tendo os interessados de fazer o respetivo pedido para o serviço ou unidade pretendida.

Poderemos levantar várias questões sobre este modelo de mobilidade interna assente num sistema de pontos que premeia as capacidades e especialidades, e não apenas a antiguidade dos seus profissionais. No entanto, reconhecemos, sem dúvidas, que o esforço e desempenho dos seus profissionais no cumprimento do serviço público são valorizados perante a Instituição.

3.2.2 POLÍCIA FRANCESA

A Polícia francesa, mais propriamente a *Police Nationale*, é uma instituição de cariz civil de âmbito nacional, responsável pela segurança pública sob a alçada do *Ministère de l'Intérieur*²². Apresenta uma estrutura bastante diversificada nos diferentes cargos e ramos que a compõe, tendo sobre a matéria de mobilidade interna vários diplomas reguladores da área de GRH.

Para um melhor entendimento sobre o modelo de mobilidade interna utilizado por esta instituição, começamos por referir que, após a formação base obrigatória, os cargos postos à disposição dos agentes da polícia são classificados segundo o seu grau de responsabilidade. Deste modo, são estabelecidos cargos do nível “A” a “E”, sendo que o nível “A” representa um agente recém-formado e o nível “E” um *commissaire divisionnaire*²³. Na primeira parte da sua carreira, um agente desempenhará cargos compreendidos entre o nível “A” a “C”²⁴.

Passando para a análise do modelo de mobilidade interna da *Police Nationale*, começamos por referir que, para efeitos de admissão e mobilidade, aplica-se a esta instituição os mesmos pressupostos que à restante função pública francesa²⁵.

Após a sua admissão/destacamento, que pressupõe uma permanência mínima de dois anos, o agente pode candidatar-se à mobilidade e a ocupar outros cargos disponibilizados pela

²² <http://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/>, acedido em 21 de janeiro de 2015.

²³ Cargo de direção, chefia e maior responsabilidade.

²⁴ Exemplos destes cargos são: adjunto de um chefe de esquadra, adjunto do chefe de divisão do departamento de direção de informação, adjunto do chefe do serviço de proteção de altas entidades etc.

²⁵ Art.º 25.º do *Décret n.º 95-654 du 9 mai 1995, Journal Officiel de la République Française, n.º 109, 7695*.

Police Nationale, sendo necessário o cumprimento deste primeiro requisito para a mobilidade.

No que diz respeito a tipologias de mobilidade interna, estão estabelecidas três modalidades distintas para os profissionais de polícia: mobilidade de caráter promocional, funcional e voluntário²⁶. A mobilidade promocional é obrigatória para que um agente possa evoluir na sua categoria e assim chegar ao grau de *commissaire divisionnaire*. A mobilidade funcional “consiste em limitar a quatro anos (seis anos no máximo) a duração do destacamento num mesmo posto”²⁷. Por fim, a mobilidade voluntária, que se releva de maior interesse para o estudo, determina que “de acordo com certas condições de antiguidade num determinado posto, o agente tem a possibilidade de se candidatar a outros postos propostos pela Administração”²⁸. A menos que as necessidades e reservas próprias de um cargo assim o ditem, as vagas anunciadas devem ter em conta os pedidos dos funcionários e a sua situação familiar.

As comissões paritárias, após a definição dos critérios a ter em conta, bem como as necessidades de serviço da Instituição, tornam públicas as vagas disponíveis para mobilidade. Nos casos e/ou locais onde exista uma lista das vagas para mobilidade a preencher, o aval da comissão paritária é dada aquando da elaboração das listas. Nos casos onde não exista uma lista a enumerar as vagas, apenas os pedidos de mobilidade que comportem uma mudança de residência ou mudança na situação do funcionário são submetidos à apreciação das comissões paritárias²⁹.

De acordo com este regime, é concedida prioridade na mobilidade interna aos agentes que estejam separados do seu cônjuge ou tenham operado em áreas ditas particularmente difíceis onde existam problemas sociais e de segurança³⁰ (decretadas em Conselho de Estado) por um período igual ou inferior a sete anos de serviço contínuo³¹. Trata-se de uma prioridade que reflete o valor das dificuldades dos elementos se encontrarem longe do agregado familiar por motivos profissionais e que atuam em cenários de maior violência.

²⁶ <http://www.lapolice.nationalerecrute.fr/Personnels/Commissaire-de-police/Affectations>, acedido em 21 de janeiro de 2015.

²⁷ *idem*. Tradução do autor.

²⁸ *idem*. Tradução do autor.

²⁹ Art.º 60.º da *Loi n.º 84-16 du 11 janvier 1984, Journal Officiel de la République Française, du 12 janvier 1984, 271*.

³⁰ <http://www.lapolice.nationalerecrute.fr/Personnels/Commissaire-de-police/Affectations>, acedido em 21 de janeiro de 2015.

³¹ Art. 3.º do *Décret nº95-313 du 21 mars 1995, Journal Officiel de la République Française, n.º70, 4643*.

Estabelece-se igualmente que, volvidos três anos consecutivos de serviço nestas áreas problemáticas, “os funcionários têm direito, a título de promoção na carreira, a uma bonificação de antiguidade de um mês por cada três anos e uma bonificação de antiguidade de dois meses por cada ano contínuo de trabalho completado ao fim dos três anos”³². A acumulação da antiguidade no tempo de serviço dá assim prioridade na mobilidade previamente descrita, sendo novamente de realçar a sensibilidade da Instituição para com estes elementos. Dada a realidade violenta de algumas localidades francesas, sendo de conhecimento geral os conflitos existentes em zonas urbanas de forte densidade populacional, é de salientar a mais-valia que representa para o processo de mobilidade interna o reconhecimento do *stress* e esforço extra dos agentes que operam nestas zonas.

Desde 2011, o governo francês permite a mobilidade entre forças militares e civis. Através de uma parceria entre a *Police Nationale* (*gardien de la paix*³³) e a *Gendarmerie Nationale*, é possível a efetivação de mobilidade entre estas duas forças de segurança pública. “Esta oportunidade permite aos recursos humanos alargar, diversificar as suas perspetivas de carreira e de enriquecer as suas experiencias em matéria de segurança interna. O processo de seleção dos candidatos prevê uma pré-seleção de acordo com determinados critérios, uma avaliação médica e uma entrevista de motivação”³⁴.

Desta feita, em 2011, e após um total combinado de 287 candidaturas, 87 membros destas duas forças foram selecionados, beneficiaram desta parceria e incorreram posteriormente numa formação de adaptação ao novo posto de três meses em regime de internato.³⁵ Após destacamento, “a admissão é feita por períodos de dois anos, renováveis mediante pedido por um período de três anos com a possibilidade do membro ser reintegrado na força de origem a qualquer momento bem como a possibilidade do membro pedir a integração na força onde exerce a mobilidade”³⁶.

De um modo geral, concluímos que se trata de uma modelo de mobilidade interna extremamente sensível às necessidades dos seus profissionais de polícia, onde fatores como

³² Art. 2.º do *Décret n°95-313 du 21 mars 1995, Journal Officiel de la République Française, n.º70, 4643*. Tradução do autor.

³³ Especificamente para o cargo de *gardien de la paix*. Este desempenha tarefas no âmbito da vigilância e manutenção da segurança pública bem como na assistência a pessoas, patrulha e cargos relacionados com a Polícia Judiciária, como seja a luta contra o uso e porte de estupefacientes, e também na pesquisa de informação. <http://www.lapolice.nationale.recrute.fr/Personnels/Gardien-de-la-paix/Affectations>, acedido em 28 de janeiro de 2015.

³⁴ <http://www.interieur.gouv.fr/Actualites/Dossiers/Avec-la-passerelle-statutaire-policiers-et-gendarmes-echangent-leurs-uniformes>, acedido em 28 de janeiro de 2015. Tradução do autor.

³⁵ *idem*.

³⁶ *idem*. Tradução do autor.

a deslocação para longe da família ou a atuação em áreas complexas e violentas se refletem diretamente nos critérios de mobilidade. É um sistema que funciona, à semelhança da polícia espanhola, igualmente por abertura de listas de vagas mas onde a avaliação das necessidades é feita por comissões paritárias. Além dessas particularidades, salientamos a mobilidade entre forças de segurança aonde é permitida a troca após cumprimento de determinados requisitos, algo ainda não praticado por outros modelos analisados, onde se inclui as forças de segurança portuguesas.

3.3.3 POLÍCIA INGLESA

No Reino Unido, essencialmente devido ao modelo de polícia adaptado a uma organização geográfica única, as forças policiais têm uma estrutura essencialmente local e não nacional, resultando num sistema de mobilidade distinto comparativamente às forças policiais anteriormente abordadas.

Das 45 forças policiais existentes no Reino Unido, 39 encontram-se em Inglaterra.³⁷ Cada uma destas forças locais é comandada por um *chief constable*³⁸. Esta organização não se aplica à cidade de Londres uma vez que esta tem uma força policial própria, a *Metropolitan Police*, que tem sob alçada a totalidade de 32³⁹ *boroughs*⁴⁰, cada uma chefiada por um *borough commander*⁴¹. A *Metropolitan Police*, no seu todo, é comandada por um *Commissioner*⁴².

Embora regidas pelas mesmas leis e regulamentos nacionais, cada uma das forças policiais existente é responsável, individualmente, pelo seu próprio processo de recrutamento e mobilidade. No entanto, existe uma entidade nacional, o *College of Policing*⁴³, que trabalha

³⁷ <http://www.police.uk/forces>, acedido em 25 de janeiro de 2015.

³⁸ “o *chief constable* assume a direção e controle/chefia da esquadra e dos seus funcionários” <http://www.acpo.police.uk/About/Governance.aspx>, acedido em 26 de janeiro de 2015. Tradução do autor.

³⁹ <http://www.content.met.police.uk/Page/YourBorough>, acedido em 26 de janeiro de 2015.

⁴⁰ A nível organizacional um *borough* assemelha-se a um município em Portugal. <http://www.londoncouncils.gov.uk/services/lept/boroughmap/>, acedido em 26 de janeiro de 2015.

⁴¹ “Os comandantes serão responsáveis pelo desenvolvimento estratégico, gestão e direção policial de modo a assegurar as prioridades da política de policiamento da *Metropolitan Police*. Serão os chefes operacionais responsáveis por assegurar o cumprimento da política da administração a nível de frotas e propriedade”. *Information Pack Commander* (p. 10). Tradução do autor.

⁴² Semelhante a um *chief constable* mas designação específica para a *Metropolitan Police*.

⁴³ <http://www.college.police.uk/en/19789.htm>, acedido em 27 de janeiro de 2015.

em conjunto com as várias forças policiais na estandardização e criação de um padrão para os modelos de recrutamento, promoção na carreira e avaliação contínua⁴⁴.

Entre outros meios de difusão disponibilizados, o *College of Policing* apresenta as vagas existentes em paralelo com a força policial em causa, publicitando uma lista com todas as posições e transferências disponíveis. No entanto, esta Instituição remete sempre para o *site*/regulamento de cada uma das forças que oferece a posição uma vez que é a estas que cabe a decisão final bem como a gestão de todo o processo de recrutamento⁴⁵.

Na *Metropolitan Police*, após a admissão num determinado *borough*, um agente, inicialmente em fase probatória, manter-se-á nesse mesmo *borough* por um período de dois anos, findos os quais pode pedir transferência para outro *borough* de Londres. Os pedidos de transferências estão sujeitos às vagas disponíveis. A concessão das transferências é determinada, essencialmente, pelas necessidades próprias inerentes a um determinado serviço bem como às vagas disponíveis, sendo estes critérios prioritários relativamente às escolhas/pedidos dos agentes. No entanto, existem algumas circunstâncias que podem colocar um agente numa posição mais vantajosa na lista de espera para colocação como seja, por exemplo, a sua situação familiar.

Em suma, trata-se de uma polícia com uma orgânica distinta das restantes em análise, sendo difícil estabelecer um termo de comparação. O recrutamento e a própria carreira dos elementos policiais são feitos de forma local, não havendo necessidades expressas para definir critérios de mudança do local de trabalho a nível nacional. A gestão local dos RH leva-nos a considerar que poderá ser uma opção válida para expandir a outros países europeus e, analisar até que ponto esta será uma política de gestão mais eficaz e económica nas forças de segurança.

3.3 A MOBILIDADE EM FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA NACIONAIS

Numa análise dos sistemas de mobilidade interna implementados nos serviços e forças de segurança nacionais, foi nosso entendimento escolher a Guarda Nacional Republicana (GNR), Polícia Judiciária (PJ) e Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) para a respetiva investigação. A escolha destas instituições baseou-se na missão desempenhada por cada um

⁴⁴ <http://www.college.police.uk/en/20022.htm>, acedido em 25 de janeiro de 2015.

⁴⁵ <http://www.college.police.uk/en/19999.htm>, acedido em 25 de janeiro de 2015.

dos serviços e força de segurança, havendo, de acordo com cada respetiva Lei Orgânica, competências genéricas e específicas semelhantes, e por vezes coincidentes, com as estatuídas na Lei Orgânica da PSP⁴⁶.

Os organismos públicos abordados neste estudo são regulados pelas normas gerais presente na Lei n.º 35/2014, de 20 de junho⁴⁷. No entanto, a GNR e os elementos com funções policiais na PSP encontram-se excluídos dessas normas gerais por disporem de Lei especial que regula esta matéria⁴⁸. Acrescenta-se ainda que a PSP, GNR e o SEF estão sob a mesma tutela, o Ministério da Administração Interna⁴⁹, e a PJ ao Ministério da Justiça⁵⁰.

3.3.1 GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

A GNR, dentro do contexto da segurança interna portuguesa, é a força de segurança⁵¹ “que mais se assemelha com a realidade da PSP” (Figueiredo, 2005, p. 46), sendo identificada como congénere na maioria das competências atribuídas por Lei.

Um ponto que confrontamos à partida da nossa análise, conforme redação do art.º 1.º, n.º1 da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro⁵², é a identificação de uma orientação eminentemente militar, sendo díspar da orientação civilista seguida pela PSP e outros serviços de segurança em análise.

O sistema de mobilidade interna desta força de segurança encontra-se, na generalidade, estatuído pelo Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro⁵³, mais precisamente pelos art.ºs 59.º a 66.º, regendo as colocações dos militares.

Numa primeira análise do diploma supramencionado, verificamos que esta força de segurança define princípios norteadores a aplicar na efetivação de colocações, havendo um primado da satisfação das necessidades e interesse do serviço, vindo a conciliação, na medida do possível, dos interesses pessoais com os do serviço no final das prioridades na

⁴⁶ Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

⁴⁷ Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

⁴⁸ Art.º 2.º, n.º 2 da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, Diário da República, 1.ª Série, n.º 117, 3220 - 3304.

⁴⁹ Art.º 2.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 – 6074; Art.º 2.º, n.º 1 da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 213, 8043 – 8051; Art.º 1.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 240/2012, de 6 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 214, 6371 – 6394.

⁵⁰ Art.º 1.º da Lei n.º 37/2008, de 6 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 151, 5281 – 5289.

⁵¹ Art.º 1.º, n.º1 da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 213, 8043 – 8051.

⁵² Lei Orgânica da GNR.

⁵³ Estatuto dos Militares da GNR.

nomeação e colocação dos militares da GNR⁵⁴. O cunho militarista estatuído pela própria Lei Orgânica desta força de segurança, na nossa opinião, estipula uma primazia do serviço face às necessidades pessoais do seu pessoal, podendo acarretar uma aparente insensibilidade organizacional face aos RH.

Outro ponto a realçar é a divisão geográfica por serviços e brigadas territoriais, tendo a GNR uma divisão mais uniforme pelo território nacional (Figueiredo, 2005). Após análise do diploma, é possível verificar que a colocação por oferecimento é feita com base num requerimento do militar que, expressamente, efetua o pedido para “exercer funções em determinados comandos, unidades, estabelecimentos, subunidades ou órgãos da Guarda”⁵⁵, havendo assim uma mitigação dos problemas dos militares da GNR face à distância do seu local de origem. Com este critério de escolha da colocação por unidades, comandos, subunidades ou órgãos, promove a criação de várias listas de colocação por oferecimento independentes e “...elimina pelo menos de forma parcial o problema da distância em relação às zonas de origem” (Figueiredo, 2005, p. 46).

A GNR dispõe assim de listagens/escalas consoante a especialidade da sua função tendo, e.g., a Unidade Nacional de Trânsito uma lista de oferecimento dos seus militares independente da escala geral por oferecimento dos comandos territoriais, resultando assim num alívio da listagem dita geral (unidades territoriais) e uma maior eficiência da movimentação dos militares, diminuindo o tempo de espera e transtornos de cariz pessoal. Em comparação à PSP, este tipo de colocação existe mas numa modalidade distinta, sendo apresentada como pedido de colocação por convite para determinadas funções ou unidades de acordo com o cumprimento de requisitos específicos.

A efetivação e ordenação das listagens de colocação por oferecimento, é regulada por normas internas da GNR, sendo feita anualmente por data de entrada de pedido do militar e, em caso de empate, por antiguidade dos militares.

No que diz respeito a incentivos à mobilidade interna dos militares da GNR, praticamente não existem. A única identificada no diploma em análise será o abono de alojamento, transporte e deslocação, sendo que o militar tem direito a auferir um abono por compensação das despesas feitas resultantes da sua deslocação e do seu agregado familiar⁵⁶. No entanto,

⁵⁴ Art.º 59.º do Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7662 – 7700.

⁵⁵ Art.º 62.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7662 – 7700.

⁵⁶ Art.º 25.º, n.ºs 2 e 4 do Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7662 – 7700.

este tipo de incentivo apenas é atribuído por motivos de serviço público e não em colocações a pedido do interessado⁵⁷. Haverá sim, sempre que possível, um provisionamento de alojamento nos quartéis ou outras instalações da Guarda, de acordo com a respetiva categoria⁵⁸.

Atendendo a todos os pontos abordados, é possível confirmar que a gestão dos recursos da GNR é feita de forma distinta face a outros serviços e forças de segurança, colmatando necessidades territoriais de forma mais específica e de acordo com a unidade e funções dos seus profissionais. O fato de promover a criação de várias listagens independentes de colocações por oferecimento poderá evitar uma sobrecarga já verificada em sistemas de mobilidade interna que optam pela criação de listagens gerais em relação a uma determinada zona/localidade.

3.3.2 POLÍCIA JUDICIÁRIA

O sistema de mobilidade interna implementado neste serviço de segurança português⁵⁹ é regulado pelo Despacho Normativo n.º 8/2009, de 12 de fevereiro⁶⁰, encontrando-se refletido no preâmbulo a relevância do sistema de mobilidade nos seus profissionais e a influência face à eficiência da própria Instituição.

No preâmbulo desse diploma vem descrita a pertinência da temática ao qualificar o sistema de mobilidade de assinalada importância em termos de GRH⁶¹, prevendo um melhor aproveitamento dos estagiários e das potencialidades que terão com a entrada para a instituição. O mesmo prescreve ainda que, face ao antigo regime, o sistema de mobilidade não iria permitir retirar da colocação e gestão destes novos elementos todas as potencialidades inerentes à sua entrada para a PJ⁶², de modo a rentabilizar e garantir um aproveitamento o mais racional e eficiente possível destes novos elementos da PJ⁶³.

⁵⁷ Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 201/81, de 10 de julho, Diário da República, 1.ª Série, n.º 156, 1651.

⁵⁸ Art.º 25.º, n.º 5 do Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7662 – 7700.

⁵⁹ Art.º 25.º, n.º 2 alínea c) da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. Diário da República, 1.ª Série, n.º 167, 6135 – 6141.

⁶⁰ Regulamento de Colocações do Pessoal da Polícia Judiciária.

⁶¹ Preâmbulo do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

⁶² *idem*.

⁶³ *idem*.

Em termos de movimentações, o diploma define que são determinadas pelo Diretor Nacional, em função das necessidades dos serviços⁶⁴, podendo ser feitas ordinária (anualmente) ou extraordinariamente devido ao preenchimento urgente de lugares.

Outra das particularidades deste sistema de mobilidade interna prende-se com o tipo de colocações existentes, sendo sempre feitas em comissão de serviço por três anos no continente e de dois anos nas Regiões Autónomas⁶⁵. As colocações podem ser feitas por comissão de serviço (a pedido do interessado/oferecimento), após terem sido fixadas as vagas para preenchimento e a escala de trabalhadores que a deverão cumprir por imposição. Relativamente aos critérios de elaboração das listagens, são incluídos a antiguidade na carreira ou categoria e, dentro desta, no mesmo escalão, a melhor classificação de serviço, a formação, a experiência profissional mais adequadas ao lugar a preencher e a situação pessoal e familiar dos trabalhadores⁶⁶. Apenas neste último ponto existe uma referência à situação familiar do trabalhador.

Dentro das comissões de serviço, existem regras e estatutos que consideramos relevantes para perceber como funciona este sistema de mobilidade interna. Pode ser feito um pedido de renovação da comissão de serviço, apenas por uma vez, sob pena de a mesma cessar logo que concluída, determinando o regresso ao serviço na localidade onde o trabalhador tem colocação como residente⁶⁷. Caso esse pedido de renovação seja aceite, os trabalhadores tem a possibilidade de, no prazo de 30 dias antes do termo, requerer a sua colocação no serviço, adquirindo o estatuto de residente⁶⁸. Este aspeto torna-se essencial para perceber como é que o elemento da PJ poderá fixar-se e ter uma maior estabilidade a nível profissional e, eventualmente, pessoal.

Uma figura especialmente interessante para este sistema de mobilidade interna é a da permuta, sendo que a mesma apenas ocorre com autorização do Diretor Nacional⁶⁹ e tem a particularidade de ser feita por iniciativa ou com acordo entre os trabalhadores em situação

⁶⁴ Art.º 3.º, n.º 2 do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

⁶⁵ Art.º 8.º do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

⁶⁶ Art.º 5.º, n.º 1 do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

⁶⁷ Art.º 10.º, n.º 1 do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

⁶⁸ Art.º 10.º, n.º 2 do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

⁶⁹ Art.º 14.º, n.º 1 do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

profissional idêntica⁷⁰, assemelhando-se assim com um pedido direto de colocação por oferecimento entre dois interessados. Uma das vantagens da figura é a possibilidade dos trabalhadores manterem a condição que detinham anteriormente, seja ela residente ou comissão de serviço⁷¹.

No que diz respeito a incentivos ou ajudas na mobilidade interna, a efetivação das modalidades já referidas, bem como a colocação de estagiários, não dão direito a qualquer atribuição de subsídios de instalação ou fixação, tendo os trabalhadores de suportar pessoalmente todos custos associados à mobilidade. No entanto, o serviço de destino deve prestar colaboração ao trabalhador na procura de residência⁷².

Em suma, trata-se de um sistema de mobilidade interna diferente e, atendendo ao número de efetivos muito inferior ao verificado em qualquer das forças de segurança em estudo, compreende-se assim as suas especificidades, nomeadamente a existência de comissões de serviço e permutas.

3.3.3 SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS

O sistema de mobilidade interna deste serviço de segurança português⁷³, regulado pelo Despacho Normativo n.º 40/2003, de 26 de setembro⁷⁴, é aplicado apenas ao pessoal da carreira de investigação e fiscalização do SEF⁷⁵, ficando de fora a carreira de vigilância e segurança⁷⁶.

⁷⁰ Art.º 2.º, n.º 1 alínea a) do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

⁷¹ Art.º 14.º, n.ºs 2 a 6 do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

⁷² Art.º 19.º do Despacho Normativo n.º 8/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 2.ª Série, n.º 30, 6111 - 6113.

⁷³ Art.º 1.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 240/2012, de 6 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 214, 6371 - 6394.

⁷⁴ Regulamento de Colocações e Transferências do Pessoal da Carreira de Investigação e Fiscalização do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras.

⁷⁵ Art.º 1.º do Despacho Normativo n.º 40/2003, de 26 de setembro, Diário da República, 1.ª Série - B, n.º 223, 6280 - 6282.

⁷⁶ Art.º 2.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 290-A/2001, de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série - A, n.º 267, 7348 (1-19).

Os critérios da colocação por oferecimento são a antiguidade na respetiva categoria ou do funcionário com a melhor classificação na lista final do estágio probatório⁷⁷, sendo o anúncio de vagas realizado por localidade (área do conselho ou município)⁷⁸.

Um dos critérios que diferencia o SEF das restantes forças e serviços de segurança anteriormente abordados é a atribuição de incentivos para a mobilidade. O Decreto-Lei n.º 290-A/2001, de 17 de novembro, refere que o pessoal que seja colocado ou deslocado fora da área da sua residência permanente e não possua habitação por conta do Estado tem direito a um subsídio de residência mensal⁷⁹, durante um período de tempo limitado, bem como de uma compensação por colocação fora da área de residência permanente por motivos de serviço⁸⁰, havendo assim um forte apoio monetário por parte da Instituição.

Em suma, o sistema de mobilidade interna implementado tem inúmeras semelhanças com o da PJ, algo que não surpreende atendendo à proximidade no número de RH alocados a estes serviços de segurança e à especificidade das competências e atividade operacional.

3.3.4 POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

O sistema de mobilidade interna em vigor na PSP encontra-se regulado pelo Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho, tendo este revogado o Despacho n.º 03/GDN/2002, de 28 de março.

No prefácio do Despacho n.º 12/GDN/2011, vem explanada a justificação da criação deste novo diploma com a necessidade de atualizar e alinhar o sistema de mobilidade interna com o Estatuto do Pessoal Policial da PSP⁸¹, em vigor a partir de 1 de janeiro de 2010. Neste ponto, apontamos uma diferença notória face ao revogado diploma, onde a pertinência dos interesses pessoais dos elementos na GRH era destacada com maior ênfase. Era referido até que se trata de uma área muito sensível, suscetível de interferir com o estatuto pessoal e

⁷⁷ Art.º 5.º, n.º 1 do Despacho Normativo n.º 40/2003 de 26 de setembro, Diário da República, 1.ª Série - B, n.º 223, 6280 - 6282.

⁷⁸ Art.º 3.º do Despacho Normativo n.º 40/2003, de 26 de setembro, Diário da República, 1.ª Série - B, n.º 223, 6280 - 6282.

⁷⁹ Art.º 12.º do Decreto-Lei n.º 290-A/2001, de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série - A, n.º 267, 7348 (1-19).

⁸⁰ Art.º 13.º do Decreto-Lei n.º 290-A/2001, de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série - A, n.º 267, 7348 (1-19).

⁸¹ Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708 - 7731.

familiar⁸², tornando-se necessário acautelar os diversos interesses em jogo, por forma a garantir um justo equilíbrio entre os legítimos interesses individuais e a missão da PSP⁸³.

À primeira vista, podemos afirmar que o Despacho n.º 12/GDN/2011 veio simplificar as modalidades de mobilidade interna, tendo resumido as mesmas em colocação por oferecimento, colocação por nomeação em categoria superior, colocação por convite, colocação por conveniência de serviço e a colocação a título excecional. De realçar que este diploma é apenas aplicado a todos elementos policiais na situação de ativo, ficando excluídos os elementos policiais com a categoria de Superintendente-Chefe e Superintendente⁸⁴.

Como já referido, pretendemos cingir a investigação à modalidade de colocação por oferecimento, i.e., à modalidade onde os elementos policiais, mais concretamente na carreira de Agente, efetuam o pedido por iniciativa própria para um comando territorial diferente da Unidade de Polícia, Estabelecimento de Ensino ou serviço da PSP para ocupação de posto de trabalho na mesma categoria⁸⁵. Este tipo de colocações pode ser feito ordinariamente, sendo reportado o procedimento anualmente, em regra, a 1 de junho, ou extraordinariamente de acordo com a necessidade de serviço⁸⁶. No entanto, a efetivação das colocações não cumpre essa periodicidade, ocorrendo, em regra, após a entrada de novos Agentes de Polícia.

As listagens de colocação por oferecimento são elaboradas tendo apenas em conta a carreira e categorias dos seus elementos policiais, havendo listas independentes para as carreiras de Agente, de Chefe, e de Oficial⁸⁷. Salienta-se desde já uma diferença notória em relação à GNR, onde as listagens de colocação por interesse do próprio são feitas de acordo com a especialidade da sua função e da respetiva unidade/serviço pretendido. A única situação semelhante que ocorrerá na PSP é a possibilidade do pedido de colocação/transferência interna entre a Unidade Especial de Polícia (UEP) e respetivos destacamentos/subunidades operacionais⁸⁸. No entanto, trata-se de uma situação de gestão e procedimento interno entre a UEP e os respetivos destacamentos que representa um valor residual de efetivos face à lista de colocações por oferecimento na carreira de Agente.

⁸² Preâmbulo do Despacho n.º 03/GDN/2011, de 28 de março.

⁸³ *idem*.

⁸⁴ Art.º 1.º do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁸⁵ Art.º 67.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708 – 7731, e do Art.º 2 do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁸⁶ Art.º 3.º do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁸⁷ Art.º 4.º, n.º 1 do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁸⁸ Regulado pelo Despacho do Diretor Nacional da PSP, anexo à Ordem de Serviço n.º 70 – II Parte de 23 de abril de 2010.

No que concerne à prioridade dada a elementos da UEP inscritos na listagem geral na carreira de Agentes, o Despacho n.º 12/GDN/2011 prevê uma beneficiação dos elementos que pertençam a esta unidade e tenham cumprido um período mínimo de prestação de serviço de três anos nas subunidades operacionais e forças destacadas, havendo, por cada três vagas da lista geral, uma vaga para beneficiário que goze desta prioridade⁸⁹. Esta preferência na listagem face aos elementos da UEP manteve-se do regime anterior, sendo apenas de assinalar uma alteração no âmbito do benefício, deixando de existir com o novo regime a sua aplicação a elementos policiais em serviço nos Estabelecimentos de Ensino⁹⁰.

No que diz respeito à formalização do pedido de colocação por oferecimento, este deve ser feito através de uma declaração escrita em formulário-tipo disponibilizado na intranet da PSP e entregue na unidade orgânica do elemento⁹¹. Uma das alterações face ao antigo regime é a possibilidade dos elementos se inscreverem em dois comandos territoriais distintos, indicando o comando de preferência (primário) e alternativo (secundário)⁹², enquanto o regime anterior apenas previa a inscrição num único Comando de Polícia (CdP)⁹³. Esta inovação levou à fixação de novos critérios de exclusão das listas, onde o candidato que seja colocado no comando de preferência fica automaticamente excluído do alternativo. No entanto, se colocado no comando alternativo, o elemento manter-se-á na respetiva lista de colocação por oferecimento⁹⁴. Neste ponto, deixamos em aberto a questão sobre qual o impacto desta medida e da sua eficácia. Ainda em relação à possibilidade de escolha de dois comandos, atendendo à existência de listas antes da entrada em vigor do atual Despacho n.º 12/GDN/2011, este diploma prevê que os elementos policiais anteriormente inscritos e abrangidos pelo Despacho n.º 03/GDN/2002 devem indicar as duas escolhas (primária e secundária) por forma a não ficarem em desvantagem com novos elementos inscritos já no novo regime⁹⁵.

Quanto à ordenação das listas de colocação, os critérios definidos são, primariamente, a ordem cronológica da data de entrega da declaração de preferência no órgão ou serviço onde desempenha funções, seguindo-se sucessivamente, em caso de empate, a melhor avaliação de serviço feita por média aritmética do valor quantitativo e a antiguidade da carreira⁹⁶. Em

⁸⁹ Art.º 5.º, n.ºs 3 e 4 do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁹⁰ Art.º 11.º do Despacho n.º 03/GDN/2011, de 28 de março.

⁹¹ Art.º 4.º, n.º 3 do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁹² Art.º 4.º, n.º 4 do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁹³ Art.º 16.º, n.º 4 do Despacho n.º 03/GDN/2011, de 28 de março.

⁹⁴ Art.º 7.º, n.ºs 1 e 2 do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁹⁵ Art.º 23.º, n.º 1 do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁹⁶ Art.º 5.º, n.ºs 1 e 2 do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

relação ao critério de avaliação de serviço como meio de desempate, esta foi uma das alterações com a qual nos deparamos face ao antigo regime de mobilidade interna na PSP, sendo premiado o Agente com o desempenho mais favorável, até ao limite de três das suas últimas avaliações⁹⁷.

Em relação à ordenação de novos elementos da carreira de Agente saídos da Escola Prática de Polícia, o critério aplicado será a ordem de classificação obtida do respetivo curso⁹⁸, tendo o pedido de colocação por oferecimento de ser feito nos trinta dias após a data da primeira colocação⁹⁹.

No que concerne a incentivos e compensações à mobilidade interna, o Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro¹⁰⁰, prescreve que a colocação por oferecimento não engloba a atribuição de abono único de ajudas de custo ou pagamento de deslocação do seu agregado familiar, mesmo que seja numa distância superior a 50 km (no continente), entre ilhas da Região Autónoma ou entre elas, das ilhas para o continente e mude efetivamente de residência¹⁰¹. Na mesma senda, a dispensa por motivo de instalação resultante de colocação também não é englobada nas colocações por oferecimento¹⁰², tendo sido extinta com a entrada em vigor do atual Estatuto do Pessoal Policial da PSP¹⁰³.

Em suma, verificamos que se trata de um sistema de mobilidade interna que sofreu leves alterações com a entrada em vigor do atual Despacho n.º 12/GDN/2011. Houve uma simplificação nas modalidades de colocação e a possibilidade da colocação para dois CdP distintos (preferência e alternativo). Além desses pontos, o critério de ordenação das listas manteve-se idêntico ao anterior regime, havendo apenas a introdução de um critério de desempate baseado na avaliação de desempenho. Em termos de prioridades e incentivos, ocorreu uma exclusão da prioridade dada a elementos integrados nos Estabelecimentos de Ensino, mantendo-se a disposta aos elementos da UEP, bem como a retirada do único incentivo de deslocação existente.

⁹⁷ Art.º 5.º, n.º 2, alínea a) do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁹⁸ Art.º 5.º, n.º 5 do Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho.

⁹⁹ *idem*.

¹⁰⁰ Estatuto do Pessoal Policial da PSP.

¹⁰¹ Art.º 100.º do Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708 - 7731.

¹⁰² Art.º 72.º do Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708 - 7731.

¹⁰³ O art.º 67.º do Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de novembro, Diário da República, 1.ª Série - A, n.º 274, 8316 - 8329, previa a atribuição de 10 ou 15 dias de ausência de serviço, sendo no continente ou Regiões Autónomas, respetivamente.

3.4 SÍNTESE

Após a análise dos regimes de mobilidade interna implementados em várias instituições policiais, nacionais e estrangeiras, verificamos que existem modelos assentes em diferentes critérios que refletem, em parte, os valores da instituição e a realidade dos seus profissionais.

Averiguamos a existência de sistemas assentes em concursos avaliativos pela atribuição de pontuação a critérios pré-definidos, desempenho, antiguidade ou a simples data de entrada do pedido do profissional de polícia, sendo este último procedimento, na nossa opinião, antiquado e desajustado às necessidades dos colaboradores. Além desses critérios, verificamos que existem modelos que preveem prioridades/benefícios onde a situação familiar dos profissionais e o *stress* de atuar em determinados locais considerados sensíveis são valorizados em detrimento ao critério da antiguidade, algo que apreciamos face às necessidades dos profissionais de polícia.

Em relação à PSP, foi possível dissecar o processo de mobilidade e confirmar as diferenças entre o regime anterior, verificando todos os requisitos, prioridades e incentivos face à tipologia de colocação por oferecimento. Verificamos que este sistema permanece assente num modelo algo antiquado, quando se pretende ter uma polícia moderna, onde apenas existe um critério ordenador das listagens e sem a atribuição de incentivos.

Os Quadros 13, 14 e 15 (Apêndice R) resumem a informação apurada após a análise dos modelos de mobilidade interna estudados.

CAPÍTULO 4:

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Após a elaboração da revisão da literatura e análise de diplomas referentes à mobilidade interna nas várias organizações, é chegado o tempo do estudo de caso definido como uma “exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na acção, onde o investigador recolhe informação detalhada” (Sousa & Baptista, 2011, p. 64).

A mobilidade interna da PSP é uma matéria sensível e de constante preocupação quer para os dirigentes da Instituição, quer para os Agentes, Chefes e Oficiais deslocados da sua residência. Pretende-se com esta investigação analisar a atual lista de pedido de colocação por oferecimento na carreira de Agente, desenvolver um estudo de caso que englobe, numa primeira fase, a opinião de vários dirigentes da PSP e, seguidamente, aferir de que modo esta temática poderá afetar o desempenho dos Agentes no exercício das suas funções.

4.2 A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO

A Polícia é um órgão inserido na AP, constitucionalmente enquadrado pelas funções de defesa da legalidade democrática, garantia da segurança interna e os direitos dos cidadãos, tendo uma organização única para todo o território nacional¹⁰⁴.

De acordo com Caetano *apud* Valente (2014), a Polícia é concebida como o “...modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir” (p. 48).

¹⁰⁴ Art.º 272.º, n.ºs 1 e 4 da Constituição da República Portuguesa.

Valente (2014) expõe uma noção contemporânea sobre o órgão Polícia, afirmando que “...é ou deve ser, hoje, um garante da liberdade do cidadão face às ofensas ilícitas concretizadas e produzidas quer por outrem, quer pelo próprio Estado” (pp. 45-46).

A PSP, organização classificada como força de segurança portuguesa pela Lei de Segurança Interna¹⁰⁵, bem como pela Lei que define a sua orgânica¹⁰⁶, tem um cariz civil, armada, uniformizada e com natureza de serviço público, encontrando-se sob tutela do Ministério da Administração Interna¹⁰⁷. É um organismo dotado de autonomia administrativa¹⁰⁸, caracterizado por uma forte dependência ao Orçamento de Estado, não possuindo personalidade jurídica (Moreira, 2011).

Sendo uma força de segurança que exerce funções de segurança interna¹⁰⁹, faz parte de um grupo de estruturas humanas que, sob as ordens do respetivo órgão ministerial, cumpre no terreno as funções estaduais. A PSP está encarregue de garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, protege pessoas e bens, previne e reprime a criminalidade e contribui para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática¹¹⁰. Segundo Gouveia (2009), uma das particularidades que os elementos da PSP possuem é a “faculdade de exercer a autoridade do Estado e utilizar a força, em nome do Estado, de forma legítima ou legitimada por este” (p. 896).

Para que o serviço policial se desenvolva com a qualidade exetável e essencial ao bom funcionamento da sociedade, a PSP tem por base o Modelo de Polícia Integral, assente nos quatro pilares estratégicos que norteiam a sua atividade: Prevenção, Informações, Investigação Criminal e Ordem Pública¹¹¹. Nesse sentido, o Modelo é aplicado de forma dinâmica onde é essencial a exploração de todos os pilares estratégicos, em simultâneo e sem exceção, por forma a atingir a máxima eficiência e pro-atividade no serviço público.

Esta é uma organização de estrutura rígida, caracterizada por uma hierarquia que abrange todos os níveis, não só numa modalidade de comando que abarca o pessoal com funções policiais, como também abrange o pessoal sem funções policiais de acordo com as regras

¹⁰⁵ Art.º 25.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 167, 6135 – 6141.

¹⁰⁶ Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

¹⁰⁷ Art.º 2.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

¹⁰⁸ Art.º 1.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

¹⁰⁹ Art.º 25.º, n.º 2 da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 167, 6135 – 6141.

¹¹⁰ Art.º 1.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 167, 6135 – 6141.

¹¹¹ Ponto 2. da Diretiva Estratégica n.º 10/2006, de 15 de maio.

gerais da função pública¹¹². Possui uma estrutura nuclear composta pela Direção Nacional da PSP, Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial¹¹³, estando as Unidades de Polícia diferenciadas em Unidade Especial de Polícia e Comando Territoriais de Polícia¹¹⁴. A Figura 1 (Apêndice Q) faz uma representação da estrutura geral da PSP e de como a força está distribuída pelo território nacional.

Em termos de RH, trata-se de uma força de segurança com um efetivo de cerca de 21.333 funcionários com funções policiais e de 680 com funções não policiais¹¹⁵. Os elementos policiais dividem-se por três carreiras diferentes: Oficial, Chefe e Agente¹¹⁶.

Tendo em conta a presente investigação, é pertinente esclarecer a estrutura de um Comando Metropolitano (CM) e um CD, visto o estudo de caso ser focado numa subdivisão destas estruturas. De acordo com a Lei de Organização da PSP, os CM e CD são constituídos por serviços e dois tipos de subunidades, denominadas divisões policiais e esquadras. Conforme a Figura 2 (Apêndice Q), a divisão policial compreende uma área operacional e administrativa, enquanto a esquadra apenas comporta uma área operacional¹¹⁷.

4.3 LISTA DE COLOCAÇÃO POR OFERECIMENTO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Após a análise dos pedidos de colocação por oferecimento na carreira de Agente, começamos por referir que esta é a modalidade mais utilizada pelos elementos policiais, atendendo às suas origens e necessidades pessoais. Considerando a lista de colocação por oferecimento na carreira de Agente, de 13 de agosto de 2014, podemos aferir pela Tabela 1 (Apêndice H) que existem um total de 7211 pedidos de transferência para um CdP distinto, sendo que 5388 correspondem a pedidos para CdP de preferência e 1823 para Comandos alternativos. Uma comparação com a listagem de colocação por oferecimento de 2005, onde existia um total de 4299 pedidos de colocação efetivados para outro CdP (Figueiredo, 2005, p. 39), constatou-se um incremento de cerca 25% durante um período de 9 anos.

¹¹² Art.º 1.º, n.º 3 da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

¹¹³ Art.º 17.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

¹¹⁴ Art.º 19.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

¹¹⁵ Controlo de efetivos do Departamento de Recursos Humanos na Direção Nacional da PSP, agosto de 2014.

¹¹⁶ Art.º 37.º do Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708 - 7731.

¹¹⁷ Art.º 38.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

Uma das particularidades que retiramos da análise da lista de colocação por oferecimento é a comparação do número de pedidos de colocação por oferecimento (preferencial) com o efetivo presente em cada CdP. De acordo com a Tabela 2 (Apêndice H), existem casos extremos onde o número de pedidos representa mais do dobro do efetivo presente naquele Comando, como são os casos de Vila Real (258,28%), Bragança (215,07%) e Viseu (204,04%).

Atendendo ao universo de 18.089 elementos na carreira de Agentes em serviço na PSP¹¹⁸, pela análise da Tabela 3 (Apêndice H), cerca de 30% desses elementos dispõe de pedido de mobilidade para outro CdP distinto da sua colocação atual. Trata-se de uma percentagem considerável face ao universo de Agentes.

No que diz respeito ao tempo de espera dos Agentes da PSP para obter a autorização de colocação para o CdP de preferência, após um estudo aquando do pedido dos primeiros candidatos à data de 13 de agosto de 2014, verificamos na Tabela 4 (Apêndice H) que os valores de espera mais elevados correspondem ao CD da Guarda com um período de 20 anos, 3 meses e 13 dias de espera, ao CD de Vila Real com um período de 18 anos, 2 meses e 24 dias de espera e ao CD de Coimbra 18 anos de espera. Nessa análise, foi ainda possível apurar que a média aritmética do tempo de espera de colocação nos CdP ronda os 11 anos.

Comparando a listagem de colocações por oferecimento de 2013, mais precisamente de 17 de outubro, pelas Tabelas 5 a 8 (Apêndice H) verificamos um incremento de 0,26% do número total de pedidos para CdP de preferência e 3,93% nos pedidos para CdP alternativos em relação à listagem de 2014, bem como de 7,45% no tempo médio de espera para a colocação.

Após a análise do estado atual das listas de colocação por oferecimento na carreira de Agente, verificamos que o tempo de espera é ainda deveras elevado, arriscando-nos a afirmar que esta clara pendência poderá comprometer as motivações e necessidades destes profissionais de polícia, sendo o seu desempenho afetado.

4.3 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

Com este estudo prático, é nosso objetivo analisar a opinião dos decisores da organização PSP sobre a temática da mobilidade interna dos seus profissionais e compreender, através

¹¹⁸ Controlo de efetivos, agosto de 2014, Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da PSP.

do seu conhecimento privilegiado, até que ponto o sistema de mobilidade poderá afetar os seus subordinados. Além dessa recolha e análise, pretendemos inquirir os elementos policiais na carreira de Agente sobre as condições em que se encontram dentro do sistema de mobilidade interna e qual a sua opinião sobre a temática em estudo.

4.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para o estudo de caso na PSP, escolhemos o método qualitativo através da realização de entrevistas a quatro profissionais da PSP, com responsabilidades na área da GRH, efetuando seguidamente uma análise de conteúdo a cada uma das respostas dadas por cada entrevistado.

Num segundo momento, utilizamos o método quantitativo com a construção de um inquérito por questionário para aplicação a elementos policiais da carreira de Agente a duas amostras simples, uma na 1.^a Divisão Policial do COMETLIS e outra na Divisão de Santarém do CDSTR. Optou-se pelo COMETLIS, visto ser o CdP que absorve a maioria dos Agentes em início de carreira na organização sendo, portanto, natural que após a sua entrada realizem o pedido de colocação para o local desejado (Moreira, 2011). A segunda amostra recaiu na Divisão de Santarém do CDSTR visto ser considerado um Comando de final de carreira onde os Agentes enfrentam, atualmente, um tempo de espera elevado.

4.4.1 ENTREVISTA

A entrevista é definida como um “...um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” (Ketele *apud* Sousa & Baptista, 2011, p. 79).

A realização de entrevistas para o estudo de caso surge em conjunto com a necessidade de recolher a opinião de decisores na área de RH, que lidam com esta temática no seu dia-a-dia e dispõem de conhecimentos privilegiados e de qualidade (Ghiglione e Matalon, 2001) do funcionamento do sistema de mobilidade interna na PSP.

Optamos por entrevistar os dirigentes que consideramos mais adequados para atingir os objetivos desta investigação, como é o caso do Diretor Nacional para a Unidade de Recursos Humanos na PSP – Superintendente José Ferreira de Oliveira, o Diretor de Departamento de Recursos Humanos da PSP – Dr. Manuel João Alves, o Comandante Metropolitano de Lisboa – Superintendente Jorge Maurício e a Comandante Distrital do Comando de Santarém – Superintendente Paula Peneda.

A realização das entrevistas foi feita presencialmente nos locais de trabalho de cada entrevistado, visto ser um modo mais rico de absorção de informação (Sarmiento, 2013b) e onde, segundo Guerra (2006), os entrevistados se sentem mais à vontade para responder a questões institucionais, obtendo dessa forma informação de melhor qualidade. A tipologia utilizada neste método foi a exploratória, onde o investigador “explora o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto ou tema” (Sarmiento, 2013b, p. 33). Quanto à estrutura, foi utilizada uma entrevista formal com uso de um guião previamente definido, como consta no Apêndice B. Este método de recolha de informação, segundo Sarmiento (2013b), “...permitirá ao entrevistador obter conhecimentos exploratórios, que facilitarão a elaboração do inquérito, e posteriormente a interpretação dos resultados (p. 33).

4.4.1.1 Validação da entrevista

A entrevista foi validada quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes. Após a aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, não mereceu qualquer tipo de alteração ao guião inicial.

4.4.1.2 Análise de Conteúdo

De acordo com Moscovici e Henry *apud* Sarmiento (2013b), “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (p. 46). Nesta senda, Sarmiento (2013b) refere-se à análise de conteúdo como “...sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias” (p. 47).

No que concerne à tipologia utilizada, optamos por uma análise conceitual que, segundo Oliveira *apud* Sarmiento (2013b), se baseia em “...estabelecer a existência e a frequência de conceitos num texto” (p. 48). O método de análise exploratório foi o escolhido nesta fase prática, onde não existe uma prévia categorização e “...são realçados nos textos das entrevistas, as diferenças e as semelhanças e eventualmente as alterações, que se caracterizam as opiniões dos entrevistados” (Moscovici *apud* Sarmiento, 2013b, p. 49).

Passando à análise da primeira questão: **O que pensa do atual sistema de mobilidade interna, mais precisamente dos pedidos de colocação por oferecimento, na sua adequação às expetativas e satisfações dos Agentes de polícia**, 75% do entrevistados responderam que o sistema reflete a necessidade de conciliar as necessidades operacionais com as do próprio efetivo, tentando sempre promover uma harmonia entre as duas vertentes. Ainda sobre esta questão, 50% dos entrevistados respondeu que existe uma implementação de equidade com o modelo atual, ao mesmo tempo que outros 50% responderam que o sistema não é adequado às expetativas e satisfações dos Agentes, conforme Quadros 1 e 2¹¹⁹ (Apêndice G).

Quanto à segunda questão, onde se pergunta aos entrevistados se **considera que a atual política de gestão da mobilidade interna na PSP influencia o desempenho dos Agentes**, 75% respondeu afirmativamente, considerando haver uma influência, direta ou indireta, da mobilidade interna no desempenho, conforme Quadro 3 e 4¹²⁰ (Apêndice G).

Na terceira questão colocada: **tendo em conta o regime de mobilidade anteriormente em vigor na PSP, considera que as alterações realizadas com o Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de Junho, melhoraram a mobilidade interna e as listagens de colocação por oferecimento dos Agentes de polícia**, a opinião foi unanime, todos afirmaram que não houve alterações profundas no regime de mobilidade interna, mantendo-se este praticamente idêntico. 75% dos entrevistados admitiram apenas uma agilização de procedimentos, conforme Quadros 5 e 6¹²¹ (Apêndice G).

Perante a quarta questão: **a médio/longo prazo, acha que a sustentabilidade do modelo de mobilidade interna, em uso na PSP, poderá estar em causa**, todos os entrevistados (100%) consideram necessário uma mudança do sistema de mobilidade atualmente em vigor.

¹¹⁹ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.

¹²⁰ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista.

¹²¹ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista.

No entanto, as opiniões dividem-se (50%) quanto à (in) sustentabilidade do modelo, conforme Quadros 7 e 8¹²² (Apêndice G).

Relativamente à quinta questão: **atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PSP, é da opinião que o atual modelo de mobilidade interna, mais precisamente a colocação por oferecimento, é o ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustado da realidade das necessidades e perspetivas dos seus profissionais**, as opiniões dos entrevistados dividem-se. Em percentagens idênticas (50%), os elementos referem que o atual modelo é a melhor opção disponível, ao mesmo tempo que realçam a existência de uma influência negativa na vida pessoal dos Agentes e que os Agentes têm consciência das dificuldades do modelo, conforme Quadros 9 e 10¹²³ (Apêndice G).

No que respeita à última pergunta (sexta): **na sua opinião, qual seria o modelo de mobilidade interna mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia**, 50% dos entrevistados apontou como modelo ideal a estipulação de vagas logo durante a abertura concurso, conforme Quadros 11 e 12¹²⁴ (Apêndice G).

4.4.2 QUESTIONÁRIO

Segundo Sousa e Baptista (2011), o questionário é um dos métodos mais frequentes dentro das áreas da Sociologia e Psicologia social, consistindo “...em suscitar um conjunto de historiais/registos, orais ou escritos, em interpretá-los e generalizá-los...” (Sousa e Baptista, 2011, p. 89). Foram aplicados questionários a elementos da carreira de Agente de modo a aferir como o sistema de mobilidade interna da PSP e a demora na deslocação para o seu local de origem afetam a sua satisfação, motivação e desempenho, bem como a sua opinião sobre algumas políticas de mobilidade interna.

Em termos estatísticos, para a caracterização das amostras, procedeu-se a uma análise descritiva dos dados recolhidos através do inquérito por questionário. Para avaliar a forma como os inquiridos responderam às questões, e dadas as características das variáveis

¹²² Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista.

¹²³ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 12 da entrevista.

¹²⁴ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 13 da entrevista.

(nominais e ordinais) utilizaram-se os testes de inferência estatística não paramétricos para variáveis independentes, nomeadamente, o Mann-Whitney (U) e Kruskal- Wallis (KW) (Marôco, 2014). O grau de significância (p) utilizado na análise é de 5%.

O tratamento e análise estatística foram efetuados com recurso ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – Versão 22.0 para *Windows*), bem como o *Excel Microsoft Office 2013*.

4.4.2.1 Validação e pré-teste do questionário

O questionário, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, foi validado por um painel de especialistas composto pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, a Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins e Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado, todos docentes do ISCPSI. Deste painel foram feitas as seguintes sugestões: Na Parte II do questionário, para a questão 9, foi retirada a palavra atualmente e na questão 13 a palavra afirmação. Na questão 13.6, foi substituída a palavra desempenho por satisfação.

“O pré-teste ao questionário consiste num conjunto de verificações feitas, de forma a confirmar que ele é realmente aplicável com êxito, no que diz respeito a dar uma resposta efectiva aos problemas levantados pelo investigador” (Sousa e Baptista, 2011, p. 100). Realizadas as alterações sugeridas pelo painel de especialistas, foi aplicado o questionário a sete inquiridos, quatro do COMETLIS e três do CDSTR. Como resultado, foi necessário introduzir na questão 7 a palavra naturalidade e retirar, da questão 9, a palavra oferecimento, para uma melhor interpretação. O tempo de preenchimento variou entre quatro e cinco minutos.

4.4.2.2 Questionário final

Após a validação, pré-teste e feitas as alterações sugeridas, construiu-se a versão final do questionário que consta no Apêndice I. A parte I do questionário é composta por 8 questões fechadas de escolha múltipla e visa caracterizar os inquiridos em termos sociodemográficos, mais concretamente a faixa etária, género, categoria profissional, naturalidade, habilitações literárias e a experiência como Agentes da PSP. A parte II do questionário é formada por

três questões fechadas de escolha múltipla e uma de resposta mista, visando identificar a existência de pedido de mobilidade por parte dos inquiridos, da desistência e consequente motivo, o CdP preferencial e o tempo de espera de colocação. A questão final (questão 13) é composta por oito questões fechadas de resposta com escala, usando-se para o efeito uma escala de tipo *Likert* com cinco alternativas (escala ímpar), permitindo estabelecer o grau de concordância ou discordância dos inquiridos com as afirmações apresentadas.

A implementação do questionário foi realizada presencialmente nas subunidades em apreço durante o período de 1 a 19 de março de 2015. A resposta dos inquiridos foi feita via direta, onde o próprio regista as suas opções.

4.5 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO

O Universo é a designação que se dá “ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill e Hill, 2009, p. 41), compreendendo, neste caso, todos os Agentes de Polícia que integram as diferentes Esquadras de Polícia, genéricas e específicas, que constituem as Divisões Policiais em estudo. Neste sentido, foi contabilizado um total de 452 Agentes, dos quais 353 executam serviço na 1.^a Divisão Policial do COMETLIS e 99 no CDSTR, conforme Tabelas 9 e 10 (Apêndice J).

4.6 DIMENSÃO DA AMOSTRA

A utilização do método quantitativo a uma determinada amostra ocorre devido ao fato do investigador não ter tempo “...nem recursos suficientes para recolher e analisar dados de cada um dos casos que constituem o Universo...” (Hill e Hill, 2009, p. 42). Nesse sentido, pressupõe-se a recolha de informações através da “...inquirição de um grupo representativo da população em estudo” (Sousa e Baptista, 2011, p. 90 e 91) que permita extrapolar as conclusões obtidas à restante população.

Segundo Sarmiento (2013a), definimos “**o tamanho da amostra aleatória simples** (n), para uma **população finita** (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um grau de precisão (D)” (p. 23). A autora complementa que “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é,

0,5” (Sarmiento, 2013a, p. 23). O nível de confiança pretendido para o estudo é de 95% ($\lambda=0,95\%$) e o nível de significância de $D=5\%$. Para o nível de confiança escolhido, a distribuição normal apresenta o valor $Z\alpha/2 \pm 1,96$.

As amostras foram calculadas através da fórmula (Sarmiento, 2013a, p. 23) e dedução contante no Apêndice L, obtendo o resultado de 184 Agentes no COMETLIS e 79 no CDSTR, com o peso percentual de 52,20% e 79,80%, respetivamente, conforme Tabelas 11 e 12 (Apêndice M).

4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários, de acordo as Tabelas 11 e 12 (Apêndice M), obteve-se um total de 283 questionários respondidos, sendo que 204 correspondem ao COMETLIS (57,80%) e 79 ao CDSTR (79,80%). Desse total de questionários preenchidos, conforme representado no Gráfico 3 (Apêndice M), foram excluídos três por não estarem devidamente preenchidos, tendo sido realizado o tratamento e análise de dados a um total de 280 casos representativos do universo em estudo.

4.7.1 CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Da análise dos resultados sociodemográficos (Apêndice N), em termos de faixa etária, obteve-se um total de 107 (38,21%) inquiridos entre 18 e 30 anos e 74 (26,43%) entre 41 e 50 anos, conforme ilustrado Gráfico 2. Na amostra do COMETLIS, representada no Gráfico 3, mais de metade dos inquiridos (105; 52,24%) dispõe de idades entre os 18 a 30 anos. No CDSTR, o Gráfico 4 demonstra que 46 (58,23%) dos inquiridos dispõe de idades entre 41 a 50 anos e 18 (22,78%) de 51 a 60 anos, havendo naturalmente uma média de idade superior.

Relativamente ao género dos inquiridos, em termos globais, 90,36% é do género masculino e apenas 9,64% é do género feminino, sendo que a distribuição do género masculino, conforme Gráficos 6 e 7, é 89,05% e de 93,67% no COMETLIS e no CDSTR, respectivamente, sendo notória uma superioridade deste género nos Agentes de Polícia.

No que concerne ao estado civil, de acordo com o Gráfico 8, 50,36% da totalidade dos inquiridos são casados/união de facto e 42,14% são solteiros. No COMETLIS, realçado no Gráfico 9, 55,22% são solteiros e 40,30% casados/união de facto, enquanto o Gráfico 10 mostra que, no CDSTR, 75,95% são casados/união de facto e 15,19% divorciados/separados de facto.

Quanto ao grau académico, em termos globais e como exposto no Gráfico 11, a maior parte dos inquiridos completou o ensino secundário (71,07%). De acordo com o Gráfico 12, 77,11% dos inquiridos no COMETLIS terminou o ensino secundário e 16,42% do ensino superior. Já no CDSTR, o Gráfico 13 indica que 55,70% dispõe do ensino secundário e 35,44% do 3.º ciclo.

Em relação à categoria dos inquiridos, na sua totalidade, 55,36% são Agentes e 44,64% Agentes Principais. No COMETLIS, 75,12% têm a categoria de Agente e 24,88% de Agente Principal e no CDSTR 94,94% dos inquiridos são Agentes Principais e apenas 5,06% são Agentes.

Quando se analisa a experiência profissional, o Gráfico 17 mostra que o valor mais expressivo da totalidade dos inquiridos recai na opção de 1 a 5 anos (37,86%). No COMETLIS 51,74% têm 1 a 5 anos de experiência em funções policiais e 19,40% têm de 6 a 10 anos, conforme Gráfico 18, enquanto no CDSTR 54,43% possuem mais de 20 anos de experiência e 43,04% de 11 a 20 anos, conforme Gráfico 19.

Quanto à naturalidade recolhida da globalidade dos inquiridos, o Gráfico 20 mostra que 79 são de Santarém, 39 de Lisboa e 24 de Setúbal. No COMETLIS, de acordo com o Gráfico 21, verificamos que os distritos do país mais representativos são o de Lisboa, com 35 (17,41%) inquiridos, Setúbal com 24 (11,94%) e Porto com 23 (11,44%), estando os restantes distritos num intervalo entre 2 a 11 inquiridos. No CDSTR, conforme Gráfico 22, 64 (81,01%) dos inquiridos são naturais do distrito de Santarém e 4 (5,06%) de Lisboa, havendo poucos inquiridos presentes de outros distritos.

4.7.2 ANÁLISE DESCRITIVA DE DADOS SOBRE PEDIDOS DE COLOCAÇÃO POR OFERECIMENTO

Após uma análise dos dados sobre os pedidos de mobilidade interna dos inquiridos (Apêndice O), verificamos que, dos 280 inquiridos, 194 (69,29%) tem ou já teve pedido de colocação por oferecimento durante a sua carreira, 14 (5%) já teve mas desistiu e 72 (25,71%) nunca usou esta tipologia de colocação. Dos 201 inquiridos no COMETLIS, 139 (69,15%) tem ou já teve pedido de colocação, 14 (6,97%) já teve mas acabou por desistir e 48 (23,88%) nunca utilizou. No CDSTR, 55 (69,62%) dos inquiridos tem ou já teve pedido de colocação, enquanto 24 (30,38%) nunca utilizou esta modalidade por ter usufruído de colocação direta para este local após o Curso de Formação de Agentes (CFA). Como previsto, uma grande parte dos inquiridos já utilizou este tipo de mobilidade interna.

No que concerne à desistência do pedido, apenas se verificou esta opção no COMETLIS, onde 64,29% dos inquiridos indicou o motivo da desistência como uma opção de vida, 28,57% por demora na transferência e 7,14% por constituição de família.

Quanto aos pedidos para o Comando preferencial, conforme Gráfico 27, é de salientar que 65 inquiridos (31,25%) escolheram o CDSTR, 41 (19,71%) o CM Porto e 27 (12,98%) o CD Setúbal. Esta distribuição tem um comportamento homogêneo, em termos dos Comandos analisados. De fato, o Gráfico 28 mostra que, no COMETLIS, 41 (26,80%) escolheram o CM do Porto, 27 (17,65%) para o CD de Setúbal e 10 (6,54%) para o CDSTR. Ao comparar estes dados com os obtidos da naturalidade, verifica-se que os pedidos para o CM do Porto ultrapassa o número de elementos naturais deste distrito, refletindo a escolha destes profissionais por um CdP com um tempo de espera inferior aos restantes Comandos na zona norte. Em relação ao CDSTR, todos os inquiridos com pedido de colocação (55; 100%) escolheram este CdP.

No que diz respeito ao tempo de espera, em termos globais, o Gráfico 29 demonstra que 46,63% encontra-se a aguardar colocação entre 1 a 5 anos. No COMETLIS, o Gráfico 30 mostra que 50,33% encontra-se entre 1 a 5 anos a aguardar colocação, 21,57% entre 6 a 10 anos e 15,69% há menos de um ano. Já no CDSTR, de acordo com o Gráfico 31, 36,36% dos inquiridos aguardou entre 1 a 5 anos para a colocação neste CdP, 34,55% entre 11 a 15 anos e 23,64% entre 6 a 10 anos, refletindo dessa forma a mudança no tempo de espera na colocação com o decorrer dos anos.

4.7.3 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO FACE AO SISTEMA DE MOBILIDADE DA PSP

Da análise à questão final do questionário (questão 13) (Apêndice P), foram recolhidos dados descritivos (moda, média e desvio-padrão) das oito questões, aferindo qual a opção com maior número de observações registadas. Seguidamente, foi realizada uma análise do comportamento dos inquiridos nas diferentes questões, considerando as variáveis independentes, faixa etária, género, estado civil, grau académico, categoria, experiência profissional, naturalidade, pedido de colocação, desistência, Comando preferencial e tempo de espera.

Conforme as Tabelas 13 a 20 (Apêndice P), relativamente à questão 13.1 onde se interrogava se **o desempenho dos Agentes será melhor quando colocados no local de origem**, obteve 108 (51,92%; M=4,11; DP=1,15) inquiridos que concordam totalmente com a afirmação, sendo que 86 pertencem ao COMETLIS (56,21%; M=4,16 ; DP=1,16) e 22 ao CDSTR (40,0%; M=3,95; DP=1,10).

Na questão 13.2, sobre a possibilidade de **escolha de dois comandos na altura do pedido, podendo desta forma encurtar o tempo de espera, é um fator que pode aumentar a motivação**, em termos globais, 76 dos inquiridos (36,54%; M=3,72; DP=1,15) concorda com a medida, sendo representado pelo COMETLIS com 49 (32,03%; M=3,67; DP=1,22) e 27 no CDSTR (49,09%; M=3,84; DP=0,92).

A questão 13.3, referente à **demora na realização do pedido de colocação como afetação no desempenho dos Agentes**, teve um total 87 inquiridos (41,83%; M=3,88; DP=1,25) a concordar totalmente com a afirmação, onde 70 inquiridos pertencem ao COMETLIS (45,75%; M=3,90; DP=1,31). No CDSTR, apenas 21 (38,18%; M=3,82; DP=1,11) concordam com esta afirmação, havendo aqui uma primeira diferença de concordância, que facilmente se justifica devido ao fato de alguns dos inquiridos terem tido a possibilidade de serem logo colocados no local da sua origem.

Relativamente à **utilização da avaliação de desempenho como critério de desempate** (questão 13.4), 89 dos inquiridos (42,79%; M=2,19; DP=1,29) discordou totalmente com este critério, 71 dos quais são do COMETLIS (46,41%; M=2,12; DP=1,28) e 18 do CDSTR (32,73%; M=2,40; DP=1,33).

Na questão 13.5, referente ao **desajuste do sistema de mobilidade face às necessidades e expetativas pessoais e profissionais**, em termos globais, 97 inquiridos (46,62%; M=4,14;

DP=1) concordam totalmente com a afirmação, em que 81 correspondem ao COMETLIS (52,94%; M=4,23; DP=1,04). No entanto, 20 dos inquiridos no CDSTR (36,36%; M=3,89; DP=0,85) não concorda nem discorda, refletindo uma opinião neutra sobre o assunto.

Em relação à questão 13.6, mais de metade da totalidade dos inquiridos (114; 54,81%; M=4,30; DP=0,98) concorda totalmente com a com a existência de uma **maior satisfação no trabalho quando este é realizado perto do local de origem**, sendo que 90 dos inquiridos pertencem ao COMETLIS (58,82%; M=4,36; DP=0,95) e 24 no CDSTR (43,64%; M=4,13; DP=1,04).

No que concerne à questão 13.7, em termos globais, 59 dos inquiridos (28,37%; M=3,23; DP=1,32) não concorda nem discorda que **voltaria a concorrer à PSP sabendo que o tempo de espera de colocação é elevado**, tendo o CDSTR seguido essa concordância com 20 inquiridos (36,36%; M=3,38; DP=1,18). No COMETLIS, 41 inquiridos no COMETLIS (26,80%; M=3,17; DP=1,37) concorda com a afirmação.

Na questão 13.8 onde se afirma **optar por uma força de segurança que tivesse uma política de recrutamento local em vez de nacional, como é feito na PSP**, em termos globais, 69 dos inquiridos (33,17%; M=3,59; DP=1,31) manifestou concordar totalmente com a medida, sendo 55 do COMETLIS (35,95%; M=3,60; DP=1,35). Já no CDSTR, 17 dos inquiridos (30,91%; M=3,55; DP=1,20) manifestou apenas concordar.

Passando à análise da distribuição entre as variáveis independentes em estudo no questionário, de acordo com as Tabelas 21 a 26 (Apêndice P), verifica-se que várias revelam um grau de significância igual ou inferior ao exigido no estudo ($p\text{-value} \leq 0,05$), realçando assim diferenças estatisticamente significativas e condicionadoras das respostas à questão 13. Face aos objetivos do estudo, as variáveis categoria, experiência profissional e tempo de espera revelaram um maior número de resultados significativos.

Assim, começando pelos dados globais, no que diz respeito à categoria, foi possível apurar diferenças na uniformidade das respostas na questão 13.1 ($U=3975,000$; $p\text{-value}=0,002$), 13.3 ($U=4320,000$; $p\text{-value}=0,028$), 13.5 ($U=4380,500$; $p\text{-value}=0,037$) e 13.6 ($U=3949,500$; $p\text{-value}=0,001$). Os resultados obtidos a nível global decorrem da influência do COMETLIS, havendo um condicionamento das respostas na questão 13.1 ($U=1351,000$; $p\text{-value}=0,012$), 13.3 ($U=1437,000$; $p\text{-value}=0,046$) e 13.6 ($U=1329,500$; $p\text{-value}=0,007$). No CDSTR, a variável não condiciona a distribuição dos resultados ($p\text{-value}>0,050$).

Em relação à experiência profissional, os testes realizados à totalidade das respostas apresentaram valores significativos na questão 13.4 ($KW_{(3)}=12,877$; $p\text{-value}=0,005$), 13.5 ($KW_{(3)}=15,025$; $p\text{-value}=0,002$), 13.6 ($KW_{(3)}=9,439$; $p\text{-value}=0,024$), 13.7 ($KW_{(3)}=10,400$; $p\text{-value}=0,015$) e 13.8 ($KW_{(3)}=10,752$; $p\text{-value}=0,013$). No COMETLIS, a experiência condiciona os resultados nas questões 13.1 ($KW_{(3)}=10,261$; $p\text{-value}=0,016$), 13.4 ($KW_{(3)}=11,565$; $p\text{-value}=0,009$), 13.6 ($KW_{(3)}=10,173$; $p\text{-value}=0,017$), 13.7 ($KW_{(3)}=12,149$; $p\text{-value}=0,007$) e 13.8 ($KW_{(3)}=12,988$; $p\text{-value}=0,005$), sendo esta variável a que mais condiciona as respostas na presente na análise. No CDSTR, apenas a questão 13.5 ($KW_{(1)}=4,285$; $p\text{-value}=0,038$) é condicionada por esta variável.

Quanto ao tempo de espera, em termos globais, foi assinalada uma significância relevante nas questões 13.4 ($KW_{(4)}=9,647$; $p\text{-value}=0,047$), 13.7 ($KW_{(4)}=13,671$; $p\text{-value}=0,008$) e 13.8 ($KW_{(4)}=12,097$; $p\text{-value}=0,017$), refletindo os resultados obtidos do COMETLIS com os valores ($KW_{(4)}=12,993$; $p\text{-value}=0,011$), ($KW_{(4)}=12,002$; $p\text{-value}=0,017$) e ($KW_{(4)}=12,158$; $p\text{-value}=0,016$), nas mesmas questões, respetivamente. No CDSTR, a variável apenas condiciona a distribuição na questão 13.5 ($KW_{(3)}=12,762$; $p\text{-value}=0,005$) e 13.7 ($KW_{(3)}=8,145$; $p\text{-value}=0,043$).

Em suma, verificamos que o grau de concordância da totalidade de inquiridos, no geral, reflete naturalmente o maior número de observações obtidas no COMETLIS. No entanto, denotou-se uma menor concordância no CDSTR com as questões 13.3, 13.5 e 13.8 nos inquiridos do CDSTR, fato compreensível tendo em conta a estabilidade já alcançada após a colocação no local pretendido.

Quanto à distribuição dos dados, foi possível apurar que várias variáveis independentes condicionam os resultados obtidos na questão 13, realçando a categoria, experiência profissional e tempo de espera. Estas variáveis, ligadas de certo modo ao tempo de espera a aguardar colocação para o local de origem, são influenciadoras das respostas na última questão (questão 13) através de certos pares de categorias, conforme representado no Apêndice P.

CAPÍTULO 5:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Chegados às conclusões e recomendações finais do trabalho académico, procederemos à resposta da pergunta de partida, à verificação, ou não verificação, das hipóteses práticas e teóricas propostas, bem como apurar o cumprimento dos objetivos delineados para a investigação. Seguir-se-ão algumas recomendações e uma reflexão crítica às limitações que, de certa forma, afetaram o seu desenvolvimento. Por fim, teceremos algumas sugestões para futuras investigações dentro da temática dos RH.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No Capítulo 1 foram propostas a verificação de quatro hipóteses, sendo uma teórica e três práticas. Seguidamente, procederemos à sua verificação ou não verificação.

5.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA

A satisfação e motivação influenciam o desempenho.

A hipótese teórica verifica-se totalmente. Após a revisão literária conceptual de satisfação, motivação e desempenho, verificamos que estes são conceitos independentes mas diretamente interligados, havendo vários estudos que comprovam essa influência, como indicado no Capítulo 2 do presente trabalho. No caso dos Agentes da PSP, e atendendo às especificidades da função pública desempenhada, concluímos que os processos de satisfação, motivação e desempenho são idênticos aos restantes trabalhadores, podendo apenas ocorrer uma alteração das suas prioridades/necessidades.

5.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

A demora da satisfação do pedido de transferência influencia o desempenho dos Agentes da PSP.

A hipótese verifica-se. Através do estudo de caso, verificamos que 75% dos entrevistados são da opinião que o atual sistema de mobilidade influencia o desempenho dos profissionais (Apêndice G). Os dados globais recolhidos dos questionários reforçam a hipótese ao indicar uma maior frequência de observações (51,92%, 41,83% e 54,81% nas questões 13.1, 13.3 e 13.6) na opção concordo totalmente sobre a influência na satisfação e desempenho como resultado na demora na mobilidade, tal como o condicionamento geral das respostas pelas variáveis categoria e experiência profissional nas afirmações na afetação da satisfação, motivação e desempenho devido ao afastamento do local de origem (Apêndice P).

A atual política de gestão de mobilidade interna na PSP está desajustada às necessidades dos seus profissionais.

A hipótese verifica-se parcialmente. Os entrevistados dividem as suas opiniões (50%) sobre o modelo atual ser a melhor opção disponível e entre o modelo influenciar negativamente a vida pessoal dos Agentes (Apêndice G). Quanto aos questionários, a questão 13.5 obteve 46,63% da totalidade dos inquiridos a concordar totalmente sobre a existência de um desajuste face às suas necessidades, sendo influência da amostra da 1.^a Divisão do COMETLIS que obteve 52,94%. O CDSTR apenas obteve o seu máximo de observações na opção não concordo nem discordo (43,43%). A distribuição dos resultados é condicionada pelas variáveis categoria, experiência profissional e outras, confirmando o desajuste da gestão da mobilidade interna na PSP face às necessidades dos seus profissionais (Apêndice P).

As práticas de mobilidade interna existentes em outros organismos podem ser aplicadas na PSP.

A hipótese foi verificada parcialmente. Após a análise de sistemas de mobilidade implementados em várias forças e serviços de segurança, nacionais e europeus, constatou-se que poderão existir alternativas válidas para executar alterações profundas ao sistema de mobilidade interna na PSP. Face aos resultados obtidos nesta investigação, 50% dos entrevistados apontou como modelo ideal a estipulação local de vagas logo durante a abertura do concurso (Apêndice G). Quando questionados os Agentes sobre a existência de uma política de recrutamento local em vez de nacional, como é feito atualmente, 33,17% da

totalidade dos inquiridos manifestou concordar totalmente com esta opção, sendo que 35,95% pertencem à amostra do COMETLIS. A experiência profissional e tempo de espera são variáveis que condicionam a distribuição dos dados na questão 13.8 (Apêndice P).

5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Tendo em conta os objetivos propostos na abertura da investigação, consideramos que estes foram cumpridos na íntegra.

Determinar a sustentabilidade do sistema de mobilidade da PSP, face às expetativas dos Agentes.

O objetivo foi cumprido. Atendendo à forma como o sistema de mobilidade interna da PSP se encontra estruturado, bem como os próprios dados recolhidos das entrevistas, verificamos que existe explicitamente uma necessidade de mudança do modelo atual, mas quando falamos em rutura total, as opiniões dividem-se um pouco.

Inteirar-se sobre o atual estado das listas de colocação por oferecimento para a carreira de Agentes.

Este objetivo foi cumprido na totalidade. Após a confirmação sobre a colocação por oferecimento ser a mobilidade mais utilizada pelos profissionais de polícia (cerca de 30% do total do efetivo e 69% da totalidade dos inquiridos), determinou-se que existem 5388 pedidos de colocação para um Comando preferencial e 1823 para um alternativo, com tendência a aumentar. Existem ainda casos extremos onde o número de pedidos representa mais do dobro do efetivo presente no CdP em questão, bem como valores de espera em que a média aritmética do tempo de espera de colocação nos Comandos ronda os 11 anos.

Perceber quais as implicações que a demora na transferência tem na satisfação, motivação e desempenho dos Agentes.

O objetivo foi cumprido. Quer através da revisão da literatura dos conceitos de motivação e desempenho, sempre associado às necessidades sociais e ao afastamento do local de origem, quer pelos dados recolhidos com o estudo de caso na PSP, verificamos opiniões consistentes da influência na motivação e desempenho face à demora na satisfação do pedido de colocação por parte dos Agentes de Polícia.

Com base no estudo de sistemas de mobilidade interna de outras polícias nacionais e estrangeiras, propor um modelo de gestão de mobilidade mais moderno e atrativo.

Este objetivo foi cumprido na totalidade. Através da análise de sistemas de mobilidade interna de outras forças e serviços de segurança, nacionais e estrangeiros, bem como da análise ao estudo de caso efetuado, foi possível retirarmos sugestões e procedimentos para propor alterações ao atual modelo em vigor na PSP.

5.4 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

A atual política de gestão da mobilidade interna na PSP influencia o desempenho dos Agentes?

Após uma revisão literária de vários conceitos-base na área da GRH e recolha de informação proveniente do estudo de caso na PSP, verifica-se que o desempenho dos Agentes sofre influências do sistema de mobilidade interna implementado na Instituição.

A vigência desse modelo há várias décadas, assente apenas no critério da ordem cronológica da entrada do pedido (após a primeira colocação), tem contribuído para o aumento da pendência nas listas de colocação por oferecimento, levando a um aumento gradual quer do número de pedidos, quer do tempo de espera. Com isso, é notória uma insatisfação dos profissionais de polícia.

Através do estudo de caso, com realização de entrevistas e aplicação de questionários, verificamos que amostras distintas de inquiridos dispõem de opiniões similares face ao modelo de mobilidade, sustentando assim a influência da gestão nos comportamentos dos profissionais de polícia.

Para o problema da espera nas listas de colocação, contribuem ainda os cortes orçamentais do Ministério da Administração Interna em relação a novas admissões para a PSP, havendo uma diminuição quer na realização de novos CFA, quer em termos de vagas disponíveis para cada concurso. Ao apenas ocorrerem movimentações nas colocações por oferecimento, em regra, com a entrada de novos Agentes, as listagens tendem a acumular.

5.5 PROPOSTA DE UM MODELO ALTERNATIVO DE MOBILIDADE INTERNA NA PSP

Após uma análise da literatura sobre a temática, de vários sistemas de mobilidade interna e recolha de informação pertinente através do estudo de caso na PSP, é chegada à altura de sugerir alterações e procedimentos que permitirão, a nosso ver, melhorar o regime atual de mobilidade em vigor na PSP.

Inicialmente, propomos uma alteração a montante no método de recrutamento que atualmente vigora na PSP. Em vez de ser realizado um concurso nacional onde apenas existe uma materialização do número de vagas disponíveis, propomos que seja feita uma designação específica, mas em relação a três zonas pré-definidas do território nacional (zona norte, zona centro e zona sul), seguindo o procedimento de outros serviços da AP. Na nossa opinião, ao ser feito um concurso onde exista, à partida, a definição de zonas geográficas de colocação, permitirá aos candidatos terem diferentes expectativas relativamente à função futura, diminuindo a possibilidade de frustrações ou insatisfações face às necessidades sociais. Seria, assim, igualmente excluído um fator de peso negativo na motivação e desempenho dos profissionais de polícia. De realçar que, ao proceder dessa forma, seguramente se baixaria o número de pedidos de mobilidade interna a nível nacional visto os profissionais de polícia ficarem circunscritos, após a aprovação positiva no CFA, a uma zona mais próxima do local pretendido. Poder-se-ia, não obstante, levantar a questão da quebra da abrangência do âmbito nacional, constitucionalmente atribuído. No entanto, consideramos que uma mudança no recrutamento não altera esse pressuposto, pois haverá sempre mecanismos internos (e.g. colocações por necessidade de serviço) que podem colmatar necessidades operacionais dos diversos CdP a nível de esforço de RH.

Em complemento, tal como verificado em outras instituições policiais europeias e nacionais, propomos a implementação de um sistema de mobilidade interna assente num modelo do tipo concursal realizado anualmente onde critérios como a antiguidade, desempenho, as próprias especialidades (currículo) do candidato e especificidades da função desempenhada pelos profissionais de polícia são consideradas pelo Departamento de RH da PSP, sendo atribuído a cada um dos critérios uma pontuação máxima que irá ordenar as respetivas candidaturas de mobilidade. Neste sentido, propomos que a colocação por oferecimento seja regulada de acordo com a avaliação de critérios objetivos e diversificados. Deste modo seria, assim, eliminado o critério, por nós considerado arcaico, da antiguidade do pedido e a verificação do desempenho só em caso de desempate. Assim, ao premiar os profissionais de

polícia com melhor desempenho e capacidades para as funções de serviço público, levará a uma maior motivação e prossecução dos objetivos institucionais.

No que diz respeito a incentivos e prioridades à mobilidade interna, consideramos que a prioridade dada aos elementos da UEP deve ser suprimida, pois para além dos seus elementos serem colocados por convite e mérito, são já compensados economicamente com a atribuição de um subsídio específico por exercerem funções nessa Unidade Especial de Polícia.

Por forma a manter um sistema alternativo de mobilidade interna, assente em critérios como a avaliação de desempenho, é relevante defender uma mudança de todo o procedimento avaliativo da Portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto. Atualmente, dispomos de uma única ficha de avaliação de desempenho em vigor, composta por critérios de competências subjetivos e tarefas do avaliado, sendo esta aplicada a todo o efetivo, independentemente da sua função ou categoria. A nosso ver, a ficha de avaliação deveria ser diferenciada, por forma a tornar a avaliação de desempenho mais justa, regulada por critérios objetivos, escolhidos de acordo com as funções desempenhadas e específicos para cada categoria. Obviamente que este processo implicará uma mudança profunda em todo o sistema de avaliação na PSP, seguindo assim a tendência das políticas estratégicas e operacionais da definição de objetivos por parte da Instituição.

5.6 CONCLUSÕES FINAIS

É do senso comum que o sucesso organizacional se encontra cada vez mais associado a uma GRH eficiente e planeada, principalmente em organizações com um enorme capital humano. Atendendo à realidade da PSP, rentabilizar os recursos humanos para prestar um serviço público de qualidade é essencial e prioritário.

Considerando a atual conjuntura económica e financeira, nacional e europeia, verificamos que existe uma maior movimentação de trabalhadores dentro e fora do país de origem, motivados pela busca de melhores condições. Isso faz da mobilidade um assunto pertinente na área da GRH.

Atendendo a que uma parte significativa dos profissionais de polícia se encontra deslocada da sua família/local de origem, é mais que aceitável o surgimento de necessidades sociais

profundas e quebra de motivação e satisfação face às fracas expectativas de colocação no local pretendido. Aliado a esse fato, a necessidade de conciliar esforços financeiros para suportar gastos em “duas casas” por parte dos profissionais de polícia, provoca uma maior ênfase neste assunto.

Após a análise do Despacho n.º 12/GDN/2011, verificamos que o sistema de mobilidade interno em vigor não será o ideal para gerir os pedidos de colocação por oferecimento, havendo atualmente um agravamento das listagens em termos de número de pedidos e tempo de espera. Verificamos que se trata de um modelo antiquado e que não dá respostas às necessidades. Como é de esperar, essa evolução afeta a satisfação, motivação e, consequentemente, o desempenho dos Agentes de Polícia.

Deste modo, apresentamos alternativas que permitem, na nossa opinião, solucionar a mobilidade e melhorar a própria GRH. No entanto, consideramos dois grandes impedimentos sobre esta temática. Para implementar um sistema apoiado em critérios como a avaliação de desempenho, consideramos que deveria ser primeiramente alterado a forma como esta é realizada, passando para um sistema de avaliação adaptado à função, categoria e com critérios claros e objetivos devidamente ajustados. De acordo com os dados recolhidos nos questionários, aferimos que os Agentes de Polícia discordam totalmente com a utilização do critério de avaliação de serviço, pois é notório o desagrado do procedimento avaliativo atual.

Existe ainda a problemática de como “limpar” as listagens antigas compostas pelos elementos a aguardar colocação há longos anos. Na opinião de vários entrevistados, é este o grande impedimento à implementação de um novo sistema. Certamente teria de haver um período de carência para esta transição até à implementação na íntegra de um novo modelo.

Mudanças e soluções nesta área dos RH não são, de todo, fáceis de implementar nem consensuais uma vez que são temas que influenciam diretamente a vida de todos os profissionais de polícia. Todavia, acreditamos que, com esforço e empenho, a organização conseguirá promover um melhor e mais eficiente processo de mobilidade no sentido de motivar os seus profissionais e, com isso, melhorar o serviço público.

5.7 RECOMENDAÇÕES

A realização desta investigação na área de RH deve ser considerada como uma colaboração e contributo para melhorar a GRH em funcionamento na PSP, bem como propor alternativas à mobilidade interna que melhorem a resposta às necessidades dos profissionais de polícia na Instituição.

Assim, o presente trabalho deve ser visto e considerado como um novo passo para a criação de um sistema de mobilidade interna, alternativo ao existente. Neste sentido, recomenda-se também que sejam revistas as políticas e práticas de recrutamento e avaliação do desempenho em vigor na PSP.

5.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O presente trabalho académico poderia ter sido alargado a nível nacional, a todos os CdP, bem como feita uma exploração mais exaustiva de outros modelos de mobilidade interna em vigor noutras organizações policiais europeias. No entanto, as regras impostas pelo Regulamento de Elaboração e Apreciação da Dissertação, e o hiato temporal rigorosamente delimitado para a realização do estudo, condicionaram essas opções.

5.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao longo da Dissertação, exploramos a área da mobilidade aliada a conceitos como a satisfação, motivação e desempenho, podendo recomendar o alargamento do estudo a nível nacional.

Além desse fato, sugerimos futuras investigações como seja a verificação do impacto da mobilidade (possibilidade de trabalhar junto da residência) aquando a escolha dos candidatos às Forças de Segurança (PSP ou GNR), bem como a formulação das seguintes questões: a capacidade operacional de cada CdP ficará comprometida com a existência de média de idades elevada dos profissionais, resultante da mobilidade? Será viável considerarmos que em termos operacionais os CdP mais pequenos necessitem de menor capacidade operacional do que um Comando de grande envergadura?

BIBLIOGRAFIA

- Bernardo, J., Cavaco, V., Evaristo, T., Freire, J., Melo, L., & Silva, J. L. (2000). *Atitudes face ao Emprego, Trabalho e Tempo Livre*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (6.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cabrita, M. d. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carrapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública - Modernização, qualidade e inovação* (1.^a ed.). Lisboa: Sílabo Gestão.
- Carvalho, C. D. (Outubro de 2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Coimbra, Portugal: Universidade de Coimbra.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa: Pessoas Organizações e Sistemas* (3.^a ed., Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- College of Policing (2015, janeiro 25). Acedido de <http://www.college.police.uk/en/19999>.htm.

College of Policing (2015, janeiro 25). Acedido de [http://www.college.police.uk/en/20022](http://www.college.police.uk/en/20022.htm)
.htm.

College of Policing (2015, janeiro 27). Acedido de [http://www.college.police.uk/en/19789](http://www.college.police.uk/en/19789.htm)
.htm.

Constituição da República Portuguesa. (2008). Coimbra: Almedina.

Cruz, S. (2010). *A relação trabalho-família em elementos policiais deslocados e não deslocados da área de residência* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Décret n.º95-313, du 21 mars 1995. Journal Officiel de la République Française, n.º70, 4643. Ministère de l'Interieur.

Décret n.º95-654, du 9 mai 1995. Journal Officiel de la République Française, n.º 109, 7695. Ministère de l'Interieur.

Decreto-Lei n.º 201/81, de 10 de julho. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 156, 1651. Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 240/2012, de 6 de novembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 214, 6371 – 6394. Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 290-A/2001, de 17 de novembro. *Diário da República*, 1.ª Série - A, n.º 267, 7348 (1-19). Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 199, 7662 – 7700, Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 199, 7708 – 7731. Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de novembro. *Diário da República*, 1.ª Série - A, n.º 274, 8316 – 8329. Ministério da Administração Interna.

Despacho do Diretor Nacional da PSP, anexo à Ordem de Serviço n.º 70 – II Parte, de 23 de abril de 2010. Polícia de Segurança Pública.

Despacho n.º 03/GDN/2011, de 28 de março. Polícia de Segurança Pública.

Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de junho. Polícia de Segurança Pública.

- Despacho Normativo n.º 40/2003, de 26 de setembro. *Diário da República*, 1.ª Série - B, n.º 223, 6280 – 6282. Ministério da Administração Interna.
- Despacho Normativo n.º 8/2009, de 12 de fevereiro. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 30, 6111 – 6113. Ministério da Justiça.
- Dias, H. (2010). *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido* (Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial). Coimbra: Faculdade de Economia. Acedido de Repositório Digital da Universidade de Coimbra (<http://hdl.handle.net/10316/14332>).
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da Polícia: Novos Paradigmas de Segurança e Liberdade- (Centro de Investigação do ISCPSP)*. Coimbra: Edições Almedina.
- Dias, R. (2009). *Stress e satisfação profissional na Polícia de Segurança Pública: Estudo Comparativo* (Monografia de Licenciatura em Ciências Polícias e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Diretiva Estratégica n.º 10/2006, de 15 de maio. Polícia de Segurança Pública.
- Duarte, F. M. de J. (2008). *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um Estudo por Carreiras Profissionais do Pessoal com Funções Policiais* (Monografia de Licenciatura em Ciências Policiais não revista e policopiada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ferreira, L. (2014). *O paradigma da multidiversidade funcional do agente da polícia de segurança pública e a sua sustentabilidade nos dias de hoje* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ferro, P. (2010). *A motivação dos funcionários públicos e a reforma administrativa*. Lisboa: Moinho Velho.
- Figueiredo, H. (2005). *O sistema de mobilidade na Polícia de Segurança Pública* (Monografia de Licenciatura em Ciências Polícias e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Filho, C., Neto, M. e Rodrigues, W. (2013, Jan/Fev). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública – Rio de Janeiro*, 48 (1), 253-257. Acedido em setembro, 4, 2014, de EBSCO database.

- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.^a ed.). (N. Salgueiro, Trad.) Loures: Lusociência.
- Gabinete de Estudos e Planeamento da Direção Nacional da PSP. (2013). *Plano de Atividades para 2014*. Recuperado em 21 fevereiro, 2015, de <http://www.psp.pt/Documentos%20Varios/2014%20%20Plano%20de%20Atividades%20da%20PSP.pdf>.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4.^a ed.). (C. L. Pires, Trad.) Oeiras: Celta.
- Gouveia, P. M. (2009). O Exercício de Liderança na Polícia de Segurança Pública. *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida*, (pp. 871-930). Coimbra: Almedina.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de uso*. Estoril: Princípia Editora, Lda.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Katzell, R. A., Thompson, D. E., & Guzzo, R. A. (1992). How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked. Em C. Cranny, P. C. Smith, E. F. Stone, C. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Edits.), *Job satisfaction : how people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 1-17). New York: Lexington Books.
- Legifrance (2014, dezembro 12). *Le servisse public de la diffusion do droit*. Acedido de <http://www.legifrance.gouv.fr/>.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 117, 3220 – 3304. Assembleia da República.
- Lei n.º 37/2008, de 6 de agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 151, 5281 – 5289. Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 168, 6065 – 6074. Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 167, 6135 – 6141. Assembleia da República.

Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 213, 8043 – 8051. Assembleia da República.

Ley Orgánica n.º 2/1986, de 13 de marzo, Boletín Oficial Del Estado, 1.ª Sec., n.º 63, 9604 – 9616. Jefatura del Estado.

Loi n.º 84-16 du 11 janvier 1984. Journal Officiel de la République Française, du 12 janvier 1984, 271. Ministère de l'Interieur.

London Councils (2015, janeiro 26). *Boroughmap*. Acedido de <http://www.londoncouncils.gov.uk/services/lept/boroughmap/>.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6.ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number - Análise e Gestão de Informação, Lda.

Mendes, J., & Sarmento, M. (2010). Gestão do desempenho a partir das competências. *Proelium: Revista da Academia Militar*, 13, 91-141.

Metropolitan Police Service (2014). *Information Pack Commander*. Recuperado em 28 de janeiro, 2015, de http://www.metpolicecareers.co.uk/commanders/media/commanders_info_pack.pdf.

Metropolitan Police (2015, janeiro 26). Acedido de <http://www.content.met.police.uk/Page/YourBorough>.

Ministère de L'Intérieur (2015, janeiro 28). *Avec la passerelle statutaire, policiers et gendarmes échangent leurs uniformes*. Acedido de <http://www.interieur.gouv.fr/Actualites/Dossiers/Avec-la-passerelle-statutaire-policiers-et-gendarmes-echangent-leurs-uniformes>.

Moreira, M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Universidade do Minho. Acedido de from RepositoriUM. (<http://hdl.handle.net/1822/18834>).

National Police Chief's Council (2015, janeiro 26). *Governance and accountability*. Acedido de <http://www.acpo.police.uk/About/Governance.aspx>.

Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho* (2.ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Neves, A. L. (2012). Motivação. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (1.ª ed., pp. 447-451). Lisboa: Editora RH.

- Peretti, J.-M. (2001). *Recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinho, P. (1998). *Satisfação no trabalho* (Monografia de Licenciatura em Ciências Polícias e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Police Nationale* (2015, janeiro 21). *Accueil*. Acedido de <http://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/>.
- Police Nationale* (2015, janeiro 21). *Affectations*. Acedido de <http://www.lapolicenationalerecrute.fr/Personnels/Commissaire-de-police/Affectations>.
- Police Nationale* (2015, janeiro 21). *Affectations de Gardien de la paix*. Acedido de <http://www.lapolicenationalerecrute.fr/Personnels/Gardien-de-la-paix/Affectations>.
- Portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto. *Diário da República*, 1.ª Série - B, n.º 192, 5283. Ministério da Administração Interna.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (M. J. Marques, & M. Carvalho, Trans.) Lisboa: Gradiva.
- Real Decreto n.º 169/2009, de 13 de febrero. Boletín Oficial Del Estado*, 1.ª Sec., n.º 39, 15530 – 15531. *Ministerio del Interior*.
- Real Decreto n.º 997/1989, de 28 de julio. Boletín Oficial Del Estado*, 1.ª Sec., n.º 185, 25083 – 25085. *Ministerio del Interior*.
- Regulamento das Condições de Elaboração e Avaliação da Dissertação/Trabalho de Projeto do Ciclo de Estudos de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. (22 de Junho de 2012).
- Roberts, J. (2008). *A Empresa Moderna: O Modelo Organizacional para o Desenvolvimento e o Crescimento*. (S. Oliveira, Trad.) Lisboa: Dom Quixote.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3.ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmento, M. (2013a). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Tese de Doutoramento. Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3.ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Sarmiento, M. (2013b). *Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Smith, D. M. (1993). *Motivar Pessoas*. (A. d. Salvação, Trad.) Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Valente, M. M. (2014). *Teoria Geral do Direito Policial* (3.^a ed.). Coimbra: Almedina.
- UK Police Forces (2014, janeiro 25). *List of Police Forces*. Acedido de <http://www.police.uk/forces>.

APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas e aplicação de questionários.

Apêndice B: Guião de entrevista.

Apêndice C: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da PSP para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos Superintendente José Ferreira de Oliveira.

Apêndice D: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP Dr. Manuel João Alves.

Apêndice E: Entrevista ao Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa Superintendente Jorge Maurício.

Apêndice F: Entrevista à Comandante do Comando Distrital de Santarém Superintendente Paula Peneda.

Apêndice G: Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas.

Apêndice H: Análise da lista de colocação por oferecimento na carreira de Agente.

Apêndice I: Inquérito aplicado aos Agentes da PSP.

Apêndice J: Caracterização do efetivo das Divisões Policiais em estudo.

Apêndice L: Cálculo das amostras em estudo

Apêndice M: Caraterização das amostras por Esquadra e total de inquéritos respondidos.

Apêndice N: Caraterização sociodemográfica.

Apêndice O: Análise de dados sobre pedidos de colocação por oferecimento.

Apêndice P: Análise da satisfação, motivação e desempenho da amostra face ao sistema de mobilidade interna na PSP.

Apêndice Q: Estrutura da PSP.

Apêndice R: Quadro-resumo dos sistemas de mobilidade interna em estudo.

Apêndice A:
Pedido de autorização para a realização de entrevistas e aplicação de questionários

EXMA. SENHORA DIRETORA DE ESTÁGIO

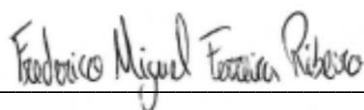
Frederico Miguel Ferreira Ribeiro, Aspirante M/152800, a frequentar o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que autorize a realização de entrevistas a três Oficiais da PSP, nomeadamente: ao Exmo. Diretor Nacional Adjunto para a área dos Recursos Humanos, Superintendente José Ferreira de Oliveira; ao Sr. Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa, Superintendente Jorge Maurício e à Sr.ª Comandante do Comando Distrital de Santarém, Superintendente Paula Peneda. Solicita-se também autorização para entrevistar o Sr. Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP, Dr. Manuel João, devido à sua experiência na área e no objeto de estudo, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “A Mobilidade Interna na PSP: As Implicações no Desempenho dos Agentes de Polícia ”, da qual é orientador o Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

Além das entrevistas, é nosso objetivo a aplicação de questionários a Agentes da PSP em funções no Comando Metropolitano de Lisboa, mais precisamente na 1.ª Divisão Policial, bem como a Agentes na Divisão Policial de Santarém do Comando Distrital de Santarém, pelo que solicitamos a autorização para a sua realização.

As entrevistas e aplicação dos questionários decorrerão no mês de janeiro e fevereiro conforme a disponibilidade dos mesmos.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSP, 06 de janeiro de 2015

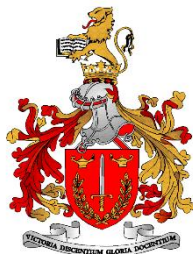


Frederico Miguel Ferreira Ribeiro

Aspirante OP M/152800

Apêndice B: Guião de entrevista

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de entrevista

Frederico Miguel Ferreira Ribeiro
Aspirante a Oficial de Polícia

Lisboa e ISCPSI, 05 de janeiro de 2015

Entrevista sobre o sistema de mobilidade interna na PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: **A Mobilidade Interna na PSP: As implicações no desempenho dos Agentes de Polícia.**

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre o atual modelo de mobilidade interna, mais precisamente a colocação por oferecimento na carreira de Agente, de modo a compreender se o mesmo é adequado e sustentável para uma Polícia do século XXI.

Entrevista N° ____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ Data ____/____/____

Hora de início: ____ Hora de fim: ____

- 1 Organização a que pertence: _____
 - 2 Departamento / Serviço: _____
 - 3 Cargo/Posto: _____
 - 4 Função: _____
 - 5 Idade: _____
 - 6 Género: _____
 - 7 Habilitações literárias: _____
-

Guião

Pergunta 8: O que pensa do atual sistema de mobilidade interna, mais precisamente dos pedidos de colocação por oferecimento, na sua adequação às expectativas e satisfações dos Agentes de polícia?

Pergunta 9: Considera que a atual política de gestão da mobilidade interna na PSP influencia o desempenho dos Agentes?

Pergunta 10: Tendo em conta o regime de mobilidade anteriormente em vigor na PSP, considera que as alterações realizadas com o Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de Junho, melhoraram a mobilidade interna e as listagens de colocação por oferecimento dos Agentes de polícia?

Pergunta 11: A médio/longo prazo, acha que a sustentabilidade do modelo de mobilidade interna, em uso na PSP, poderá estar em causa?

Pergunta 12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PSP, é da opinião que o atual modelo de mobilidade interna, mais precisamente a colocação por oferecimento, é o ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustado da realidade das necessidades e perspetivas dos seus profissionais?

Pergunta 13: Na sua opinião, qual seria o modelo de mobilidade interna mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

Apêndice C:
Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da PSP para a Unidade Orgânica de Recursos
Humanos Superintendente José Ferreira de Oliveira, em 19 de Janeiro de 2015

Entrevista N.º 1

Nome do entrevistado: José Ferreira de Oliveira

Local: Direção Nacional **Data** 19/01/2015

Hora de início: 15H30 **Hora de fim:** 16H00

1.1 Organização a que pertence: PSP

1.2 Departamento / Serviço: Direção Nacional

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos

1.5 Idade: 53

1.6 Género: Masculino

1.7 Habilitações literárias: Mestrado

Guião

Pergunta 1.8: O que pensa do atual sistema de mobilidade interna, mais precisamente dos pedidos de colocação por oferecimento, na sua adequação às expetativas e satisfações dos Agentes de polícia?

R: Antes de olhar para o modelo de mobilidade interna, temos que olhar para as necessidades operacionais da PSP e a consequente distribuição do seu efetivo. Devemos analisar ainda a origem territorial e social dos polícias e, não menos importante, a qualidade de vida da grande urbe versus a qualidade vida nas pequenas e médias cidades.

Olhando para estes fatores, diremos que, grosso modo, 40% do efetivo policial está colocado em Lisboa, sendo que, menos de 10% é de Lisboa. Que se vive melhor nas médias e pequenas cidades do que em Lisboa. Por isso, para uma elevada percentagem dos polícias, Lisboa é, apenas, uma cidade de passagem.

Isto leva-nos a afirmar que os interesses dos polícias nem sempre são compatíveis com o interesse da Instituição. Uma elevadíssima percentagem dos polícias quer sair da cidade onde são mais necessários. Assim, a lista de colocação por oferecimento, não sendo um mal necessário, é um a forma de conferir justiça e equidade no tratamento de todos os que ali se encontram inscritos.

O modelo de mobilidade interna e as respetivas listas não visam gorar as expetativas dos polícias, mas sim estabelecer regras claras e transparentes, baseadas, evidentemente no

interesse da instituição, para que as expetativas dos polícias sejam efetivamente asseguradas, dentro de critérios justos.

Dir-me-á que a expetativa de um agente que se inscreveu para o Comando de Bragança não gerará grande satisfação, porque terá que esperar 18 anos para ser transferido para esse Comando. É verdade! Mas ele sabe que quando chegar a vez dele avançará de acordo com as regras, sem que ninguém o ultrapasse indevidamente.

Pergunta 1.9: Considera que a atual política de gestão da mobilidade interna na PSP influencia o desempenho dos Agentes?

R: Sim, acho que é um fator que influencia o desempenho sobretudo ao nível motivacional. Se eu souber que daqui a quatro/cinco anos estarei colocado no Comando para o qual me ofereci, isso vai influenciar necessariamente o meu desempenho. Não quer dizer que exista uma influência direta sobre o desempenho, mas indiretamente influencia-o, porque é um fator de bem-estar e de satisfação pessoal e familiar.

Mas o que mais os influencia, do meu ponto de vista, é a justeza e a transparência dos processos, sendo que as atuais regras da mobilidade, não sendo perfeitas, contribuem para o rigor e a justiça dos processos e necessariamente do desempenhos dos agentes.

Pergunta 1.10: Tendo em conta o regime de mobilidade anteriormente em vigor na PSP, considera que as alterações realizadas com o Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de Junho, melhoraram a mobilidade interna e as listagens de colocação por oferecimento dos Agentes de polícia?

R: Sim, houve uma melhoria no processo especialmente na forma como passaram a ser elaboradas e conhecidas as referidas listagens. No entanto, do ponto de vista da mobilidade interna não houve grandes alterações.

Passo a explicar. Em primeiro lugar, com as novas regras relativas às listagens, inscritas no referido despacho, os polícias sabem a todo o momento, através da Ordem de Serviço e da própria Intranet, como estão ordenados, sendo essa ordenação feita por ordem cronológica da data de entrega da declaração de preferência no órgão ou serviço onde desempenha funções. Este procedimento é transparente e por isso aceite por todos.

Em segundo lugar, diremos que apesar da melhoria das regras, o processo continua no essencial a ser idêntico ao que vinha do antecedente, ou seja, os polícias constantes das listas só são colocados no seu comando de preferência ou alternativo depois da Direção Nacional definir os postos de trabalho disponíveis e os respetivos comandos territoriais onde existe vaga. É nessa altura que os polícias são colocados nos comandos por ordem cronológica da data de entrega da declaração de preferência, tendo em conta o regime da prioridade para o pessoal da UEP.

Estamos conscientes que este processo não é o melhor para o pessoal policial, especialmente para os agentes, mas é, atualmente, o possível. Isto conduz a situações em que os agentes são colocados, nalguns comandos do interior do país, com mais de 20 anos de serviço policial prestado em Lisboa, o que não é nada adequado para a vida pessoal dos polícias.

Mas também estamos conscientes que uma colocação prematura num comando de destino conduz, em geral, a partir daí, a uma completa ausência de mobilidade territorial, especialmente da carreira de agentes. Isto também gera dificuldades, sobejamente conhecidas para o serviço policial.

Pergunta 1.11: A médio/longo prazo, acha que a sustentabilidade do modelo de mobilidade interna, em uso na PSP, poderá estar em causa?

R: Sim, pode ser posto em causa. Isso pode depender de fatores que saem fora do nosso controlo administrativo. Imaginemos duas situações: por exemplo, imagine que, durante alguns anos, ninguém se inscreve ou inscrevem em poucos polícias nas listas para colocação por oferecimento, para várias comandos do interior do país, porque a maioria dos polícias recrutado é de Lisboa ou prefere ficar em Lisboa, para continuar os seus estudos, como já acontece nalgumas situações.

Isto pode levar a uma alteração do paradigma da mobilidade interna, sendo a PSP obrigada a fazer colocações por conveniência de serviço, por períodos de tempo superiores aos que vigoram atualmente.

Imagine-se, ainda, que politicamente se extinguem os distritos e se criam regiões. Nessa altura os polícias passam a estar sujeitos a uma mobilidade regional, alterando o atual paradigma da mobilidade distrital.

Pergunta 1.12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PSP, é da opinião que o atual modelo de mobilidade interna, mais precisamente a colocação por oferecimento, é o ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustado da realidade das necessidades e perspetivas dos seus profissionais?

R: Sim, atualmente, não sendo o modelo ideal é, claramente, o modelo desejável que tem servido e vai continuar a servir os interesses de ambas as partes, ou seja da Instituição e dos polícias. Não vejo atualmente melhor alternativa.

Qual seria então o modelo ideal? Sendo a PSP uma organização nacional, mas desconcentrada territorialmente, o modelo ideal para ambas as partes talvez exigisse uma base de recrutamento distrital, como se fazia no século XIX. No entanto, como sabemos isso não é legalmente possível, nem desejável para a Instituição, porque um recurso humano da PSP deve poder “circular”, dentro de toda a organização, quer a nível territorial, quer a nível funcional.

Eventualmente também seria ideal não existir listas para colocação por oferecimento. Caso assim fosse os polícias só se inscreveriam para colocação no seu comando de preferência quando, anualmente ou extraordinariamente fossem abertos postos de trabalho para esses locais. Nesse caso, os polícias seriam colocados não em função da antiguidade do pedido de colocação, mas por exemplo, da classificação obtida na avaliação de desempenho. Na realidade não se optou por essa via, e bem, porque não se quis fazer tábua rasa dos direitos de todos os que durante anos estavam inscritos nessas listas e, também, sejamos realistas, porque sabemos que não é fácil avaliar, com rigor e justiça, um polícia que desempenha funções de segurança pública.

Estando posto de parte o modelo ideal, entendemos que o atual modelo, sendo o mais justo, continua atual, dado o número de polícias que continuam inscritos nas listas de colocação por oferecimento. Esse número é suficiente, em quantidade e qualidade, para preencher todos os postos de trabalho que anualmente vagam nos comandos metropolitanos, regionais e distritais.

Pergunta 1.13: Na sua opinião, qual seria o modelo de mobilidade interna mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

R: Eventualmente criar-se um modelo misto, onde se conciliasse a existência do recurso às listas de colocação por oferecimento, com um modelo de colocação, baseado no mérito, destinado por exemplo a 10 ou 20% dos polícias. Mas temos consciência na dificuldade da sua implementação e dos problemas de injustiça que pode criar, como referimos na questão anterior.

Apêndice D:
Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP Dr. Manuel João
Alves, em 19 de janeiro de 2015

Entrevista N.º 2

Nome do entrevistado: Manuel João Alves

Local: Direção Nacional **Data** 19/01/2015

Hora de início: 14H00 **Hora de fim:** 15H00

2.1 Organização a que pertence: PSP

2.2 Departamento / Serviço: Direção Nacional / Recursos Humanos

2.3 Cargo/Posto: Técnico Superior

2.4 Função: Diretor de Departamento

2.5 Idade: 56

2.6 Género: Masculino

2.7 Habilitações literárias: Licenciatura e Pós-Graduação em Direito

Guião

Pergunta 2.8: O que pensa do atual sistema de mobilidade interna, mais precisamente dos pedidos de colocação por oferecimento, na sua adequação às expectativas e satisfações dos Agentes de polícia?

R: Este não é o modelo mais adequado, e julgo que esta a opinião é unânime a todos os que conhecem este modelo de colocação por oferecimento.

Na minha opinião, o planeamento da colocação do nosso pessoal deve ser feita previamente e não após a sua formação. Este é o modelo seguido por todo o país na Administração Pública (e.g. Segurança Social, IMTT). Pela minha experiência, e já trabalhei na área da saúde, o modelo é esse.

Atualmente, o nosso pessoal acaba o curso de formação, é colocado no Comando de Lisboa e depois são transferidos os mais antigos para outros Comandos. Isso causou uma grande discrepância de idades entre os elementos policiais do Comando de Lisboa e os restantes Comandos do país. Há dados estatísticos, dados reais, que nos mostram que há Comandos de Polícia, como o de Lisboa e Setúbal, que tem uma média de idades de 35/36 anos e temos outros Comandos, como por exemplo o de Coimbra e outros, com uma média de 50 anos.

Poderá dizer-se que o Comando de Lisboa necessita de Polícia mais disponível em termos operacionais e, portanto, precisa de elementos mais jovens. Isto é verdade, em termos de dimensão, mas em termos de qualidade e de exigência operacional é exatamente a mesma coisa que os restantes Comandos. Ou seja, uma ação violenta que careça de uma operação

da PSP, em termos de exigência, no Porto ou Lisboa é semelhante ao grau de exigência do Comando mais recôndito. Portanto, um assalto a um banco tem a mesma exigência operacional no Porto, em Braga, em Leiria, em Lisboa ou em Viana do Castelo, como se compreende.

No entanto, o caminho faz-se caminhando e não é possível neste momento alterar o modelo que está em vigor, uma vez que temos de ter em conta as expetativas jurídicas de muito pessoal nosso que está em Lisboa há 20 anos à espera para ser colocado no Comando da sua residência.

Porventura, podemos pensar num modelo mais adequado e aplicar esses dois modelos paralelos durante anos, para que permanecem nessa lista o pessoal que tem os pedidos pendentes e depois continuar com outro.

O planeamento faz-se quando a pessoa vai frequentar o curso, ou seja, os nossos concorrentes, quando concorrem e entram para a EPP, escolhem os Comandos que pretendessem. Depois, uma vez concluído o curso, eles vão para os Comandos em função da sua classificação. O planeamento é, assim, prévio à conclusão do curso. É o que fazem, por exemplo, a DGV e a Segurança Social quando pretendem recrutar 100 ou 200 indivíduos. Abrem-se logo as vagas para os centros.

Neste momento nós não podemos passar de um modelo para o outro, mas eu penso que temos de pensar nessa questão. Tentar melhorar e escolher um modelo que sirva mais a instituição, que sirva melhor as Comandos e o nosso pessoal também, como é óbvio.

Pergunta 2.9: Considera que a atual política de gestão da mobilidade interna na PSP influencia o desempenho dos Agentes?

R: Não há estudos concretos. Eu não conheço nenhum estudo que tivesse demonstrado ou demonstre que isto tem alguma influência no desempenho do nosso pessoal. Presumo que a curto prazo não tem, porque o nosso pessoal conhece as regras do jogo, já que num prazo relativamente curto, após o início do CFA, são comunicadas aos Agentes Provisórios as regras de colocação, pelo menos a mim foi assim e presumo que neste momento também assim é. Conhecendo as regras do jogo os nossos homens vão preparados para a realidade que se vão encontrar no que diz respeito a transferências e a isso junta-se o facto de, durante um certo período, existir um grande orgulho na função que desempenham e, por isso, a motivação para servir bem a instituição e o país é grande.

Por outro lado, o pessoal da Polícia tem um espírito de missão fora do vulgar, que outras instituições não têm. Isso resulta do apoio que é dado ao pessoal, do seu enquadramento, das estruturas consolidadas, enfim, a Polícia disponibiliza ao nosso pessoal desde messe, cama e mesa, incute-lhe regras de disciplina, há uma convivência muito forte e isso, como sabe, cria laços amizade e de camaradagem e consequentemente um espírito de missão que outros não têm.

Hoje, o bom líder é aquele que consegue manter a satisfação do pessoal a um grau elevado, porque a sua produção depende do grau de bem-estar e de consideração. Há um autor norte-americano, que não me recorda o nome, que diz que o bom gestor é aquele que melhor sabe gerir as emoções. Nós somos humanos e temos emoções e, por isso, temos de jogar com elas, sobretudo em épocas que temos pouco para dar. Seguramente que se o nosso pessoal estiver a desempenhar funções nos Comandos onde tem a sua família, os seus filhos, os seus pais, os seus amigos, onde ele desenvolve alguma vida social, se sente mais motivado e motiva os demais, e para a instituição é mais produtivo porque o nível operacional que tem esses Comandos precisa de qualidade e não de quantidade. O Comando de Lisboa em termos de quantidade precisa de muitos mais elementos, enfim, é muito mais justo, muito mais democrático.

Pergunta 2.10: Tendo em conta o regime de mobilidade anteriormente em vigor na PSP, considera que as alterações realizadas com o Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de Junho, melhoraram a mobilidade interna e as listagens de colocação por oferecimento dos Agentes de polícia?

R: O Despacho GDN no essencial não alterou o modelo de escala por oferecimento, até porque, como sabe, elas constam do nosso estatuto. O Despacho 12 minimizou, ou se quisermos agilizou e tende a fazer alguns ajustamentos, mas, o modelo é este e não podia ser outro, porque consta na lei.

Os modelos de mobilidade ou de gestão de recursos a este nível que existem são: por oferecimento; por colocação a título excecional; e por conveniência de serviço. Estas formas são vinculativas. Podíamos melhorá-las em termos práticos, mas são vinculativas, portanto, aí não há muito a fazer. Podíamos alterar tudo isto, mas temos de cumprir as nossas normas de direito positivo. Através do Despacho GDN podemos melhorar o modelo de mobilidade, mas não pode ser alterado.

A Segurança Social, por exemplo, não tem nenhuma norma de mobilidade, e eu conheço bem a instituição. Tem 13.000 colaboradores, com uma estrutura orgânica muito parecida com a nossa e não tem uma única norma escrita de mobilidade, tem apenas a lei geral, a Lei n.º 35/2014.

Pergunta 2.11: A médio/longo prazo, acha que a sustentabilidade do modelo de mobilidade interna, em uso na PSP, poderá estar em causa?

R: Este é o modelo que, apesar de tudo, tem servido, que se tem ajustado. Eu não diria isso, isto é um exagero. Se me colocar a questão nestes termos: este modelo será dramático para a PSP? Não, não é isso. Nem é dramático, nem torna a gestão de recursos humanos da PSP insustentável.

A minha preocupação é, agora, criar o novo modelo, paralelo a este que está em vigor. Pelas razões que já referi há pouco, temos de pensar todos nisto, eu tenho uma ideia, mas é da conjugação das várias ideias que temos de estruturar um modelo melhor. O que me preocupa é se haverá modelos que possam servir melhor a instituição e os nossos elementos e consequentemente motivá-los mais. Haverá um modelo que sirva melhor os interesses da instituição e do nosso pessoal? Essa é que é a questão. E a meu ver podemos ter algum trabalho a fazer.

Eu diria que não se coloca a questão tanto da centralidade da gestão dos recursos. Claro que há sempre recursos, porque este modelo permite que haja rotação do nosso pessoal. Quando termina uma escola, os novos elementos são colocados no Comando de Lisboa ou no Porto, e os elementos mais antigos vão para os restantes Comandos do país, enfim, isso é uma vantagem, também porque são mais experientes. Mas diria que não há aqui nenhum drama, pois os Comandos não ficam sem elementos operacionais. Ficam é com elementos policiais com 20 e tal anos de Polícia, quando é certo que nos Comandos mais pequenos também temos que injetar algum sangue novo porque os criminosos também sabem, também conhecem e também vigiam, também fazem o seu reconhecimento e presumo que tenham maior receio de um elemento com 25/30 anos do que alguém que tenha 50 anos. Entendo que temos de pensar nesse modelo para servir melhor, isso é o que interessa e o que me preocupa.

Pergunta 2.12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PSP, é da opinião que o atual modelo de mobilidade interna, mais precisamente a colocação por oferecimento, é o ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustado da realidade das necessidades e perspetivas dos seus profissionais?

R: Nunca fiz esse tipo de sondagem, mas se nós questionássemos os nossos elementos se outro modelo, por hipótese, porque há outros, um modelo que consistisse em colocá-los nos Comandos para os quais eles pediram, após o curso de formação, tendo em conta a sua classificação, eles gostariam mais? Claramente, isso não tenho dúvidas, isso nós sabemos até por experiência própria. Eu fui polícia, portanto sei muito bem, não há dúvida nenhuma que gostariam mais deste modelo. No entanto, eles também conhecem as regras e percebem que há nestas listas de colocação por oferecimento milhares de elementos que estão há espera para serem transferidos há 20 anos, por exemplo para o Comando de Braga. Compreendem, portanto que não fazia sentido porque há colegas que estão aqui há mais tempo e que tem prioridade. É claro que, muitos elementos que fazem parte da lista de colocação refazem a sua vida aqui em Lisboa, noutros Comandos e o problema não se coloca. Aliás, é o meu caso, eu pedi para Leiria, naquela altura, e acabei por ficar aqui em Lisboa.

Se questionássemos o nosso pessoal se pretendiam, por exemplo, um modelo em que no início da carreira iam para os Comandos da sua preferência, claro que seria do seu agrado, mas, não tenho dúvidas que o nosso pessoal tem um padrão de valores muito elevado e de valores comumente aceites pela polícia e pela comunidade, acho que também percebem que não pode ser assim.

Este modelo não é o modelo puro. Convém termos esta noção, o nosso modelo assenta numa lista por oferecimento. É um modelo geral que está instituído há muitos anos, presumo que há mais de 50 anos. Quando vim para a polícia já era assim - vim para cá há 35 anos.

Repare, há trinta anos não havia a colocação a título excecional. Portanto, este nosso modelo assenta numa lista por oferecimento, mas não é um modelo puro porque depois permite-se a colocação por conveniência de serviço a título excecional, ou seja, se algum elemento nosso tiver uma situação de doença (ele ou os filhos, a mulher ou os pais) em que a sua presença junto da família é considerada fundamental para o equilíbrio, quer dele quer dos familiares, a Polícia é muito generosa e permite que possa trabalhar no Comando da sua residência. Portanto, não podemos falar em modelos rígidos e é importante ver esta *nuance*.

Acho que não tem influência no cumprimento do dever do nosso pessoal, acho que pode ter num caso ou noutro, mas como sabe, a exceção só confirma a regra.

Pergunta 2.13: Na sua opinião, qual seria o modelo de mobilidade interna mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

R: Eu vou-lhe dar a minha opinião pessoal, porque são os modelos que eu conheço melhor pela experiência que tive. Quando sai da Polícia em 1999 fui para a DGV então, que era uma grande instituição. Quando concorri fizeram provas públicas e eu sabia para onde ia se ficasse aprovado, porque havia vagas para Faro, para Aveiro e para Santarém. Ou seja, as regras são conhecidas antes da frequência do estágio ou antes das provas. Quando abre o concurso é publicado imediatamente os locais do país aonde existem essas vagas.

Este modelo é seguido pelo IMTT, pela Segurança Social, e por outras instituições da Administração Pública e, como lhe disse, eu preferia este modelo. No entanto, não é possível, neste momento, alterarmos o modelo em vigor, porque temos em lista milhares de elementos a aguardar a oportunidade de ser transferido e não podemos defraudar essas expectativas. Penso que este é um modelo justo e um modelo compreensível, e, que quem está do outro lado pensa, que não há modelo melhor.

Eu não estou a dizer que não haja, pode haver, mas o que é necessário é que nós sejamos capazes de apresentar um modelo aos nossos elementos, aos nossos Agentes, que eles percebam e que eles achem eles próprios que é justo. Justo para si e para a instituição.

E parece-me que este modelo é o melhor modelo. É seguido pela esmagadora maioria dos serviços públicos em Portugal, e, portanto, funciona. Pelo menos é aceite.

Eu gostaria, sendo sincero, de contribuir para um modelo deste tipo.

Apêndice E:
Entrevista ao Comandante Metropolitano de Lisboa Superintendente Jorge Maurício, em
29 de janeiro de 2015

Entrevista N.º 3

Nome do entrevistado: Jorge Alexandre Gonçalves Maurício

Local: Comando Metropolitano de Lisboa **Data** 29/01/2015

Hora de início: 11H55 **Hora de fim:** 12H15

3.1 Organização a que pertence: PSP

3.2 Departamento / Serviço: Comando Metropolitano de Lisboa

3.3 Cargo/Posto: Superintendente

3.4 Função: Comandante Metropolitano

3.5 Idade: 48

3.6 Género: Masculino

3.7 Habilitações literárias: Licenciatura

Guião

Pergunta 3.8: O que pensa do atual sistema de mobilidade interna, mais precisamente dos pedidos de colocação por oferecimento, na sua adequação às expectativas e satisfações dos Agentes de polícia?

R: Sendo a PSP uma polícia integral e de âmbito geográfico nacional e sabendo nós que, desde os seus primórdios enquanto instituição moderna como a conhecemos, tem havido sempre um modelo de recrutamento nacional, neste momento não vejo outra possibilidade, seria inoportuno. Embora não tenha estudos científicos, tenho a percepção, até porque fui Diretor de recursos humanos, que se formos a aferir as candidaturas dos últimos anos, grande parte são oriundas de pessoal da região Norte.

Poderíamos ter dois sistemas possíveis. Logo à partida atribuiríamos vagas concretas para determinadas áreas geográficas, nomeadamente Comandos, regiões, como lhe queiram chamar, e aí as pessoas sabiam ao concorrer que iriam ser colocadas naquelas áreas, Comandos, regiões, ou, então, um sistema nacional. Sendo a Polícia como é, uma polícia integral e de competência geográfica nacional, eu acho que este é o único sistema possível neste momento, até porque temos um passado e, com as listas existentes atualmente, seria muito difícil mudar o sistema a meio do "campeonato".

De fato, e isto entronca também um pouco na pergunta nº 9, portanto, o que tem de acontecer é que os candidatos à Polícia têm de ter a percepção que esta é uma das "fragilidades" potencialmente existentes para a sua carreira. Entendemos fragilidades porque é óbvio que

toda a gente gostaria de ser colocada na esfera do seu círculo familiar, que é o perfeitamente natural e era desejável, mas isto é impossível neste momento. Temos, por exemplo, neste momento, em curso um processo de seleção para a nova escola e eu tenho a perceção que temos mais candidatos para fazer teste no Comando do Porto do que propriamente de Lisboa, sendo que, naturalmente o Comando de Lisboa comporta muito mais elementos policiais. Logo, seria impensável conseguirmos que as pessoas candidatas fossem colocadas no seu círculo familiar.

Sabendo de antemão que este fator pode influenciar o desempenho, porque, como é óbvio, as pessoas querem estar perto de casa, acho que tem de ser explicado aos candidatos que esta é eventualmente uma das condicionantes da carreira. No entanto, atualmente, não há outro sistema possível, os Agentes que entram terão de compreender esta realidade.

Pergunta 3.9: Considera que a atual política de gestão da mobilidade interna na PSP influencia o desempenho dos Agentes?

R: Como eu referi, é natural que o ser humano goste de estar na sua zona de conforto e estar perto do seu círculo familiar e de amigos. Gostaríamos todos de estar mais perto de casa e mais disponíveis para a família e para os entes queridos. E, nesse aspeto, de fato, reconheço que pode haver aqui alguma influência no desempenho, porque é diferente estarmos com as nossas famílias, perfeitamente enquadrados, apoiados, do que estarmos longe e estarmos preocupados com quem nós gostamos, e é por isso que, neste momento, os polícias e todos nós quando entramos para a Polícia, quando iniciámos esta carreira, temos de ter consciência que é algo que nos pode acontecer.

De fato, não vejo uma forma de mudar o atual sistema, a não ser que se mudasse completamente o paradigma e então fazer recrutamento a nível geográfico ou regional, como disse. No entanto, como já referi, acho que temos de continuar a ser uma polícia integral, uma polícia de âmbito geográfico nacional, pois, inclusivamente, somos das poucas que tem competência territorial total nas ilhas, portanto, é óbvio que temos de manter este sistema.

Pergunta 3.10: Tendo em conta o regime de mobilidade anteriormente em vigor na PSP, considera que as alterações realizadas com o Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de Junho, melhoraram a mobilidade interna e as listagens de colocação por oferecimento dos Agentes de polícia?

R: Eu diria que o Despacho 12 tem uma nova roupagem, mas em termos muito genéricos manteve a mesma estrutura. No fundo, teve uma melhor estruturação daquilo que existia no Despacho 3, salvo erro.

Não estive a rever bem o Despacho 3, mas há nele uma grande diferença. Neste momento os Agentes podem pedir transferência para dois Comandos simultaneamente (um prioritário e o outro segunda escolha). Isso, eventualmente é uma mais-valia, porque, de fato, permite-lhe uma aproximação à sua zona de conforto quando não é possível uma colocação no Comando ideal.

Pergunta 3.11: A médio/longo prazo, acha que a sustentabilidade do modelo de mobilidade interna, em uso na PSP, poderá estar em causa?

R: Eu acho que não. De fato, poderia mudar-se o paradigma e fazer recrutamentos focalizados para determinadas áreas regionais ou Comandos, mas não acho que é o ideal, porque, eventualmente, iríamos perder a qualidade do grupo alvo de recrutamento. Por exemplo, e estamos a falar em mera tese, poderíamos para uma área geográfica ter 1000 candidatos para 100 vagas e para outras ter 20 candidatos para 19 vagas, e, quer queiramos quer não, em termos de qualidade, poderia ser afetado o escopo de recrutamento para o pessoal policial.

Pergunta 3.12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PSP, é da opinião que o atual modelo de mobilidade interna, mais precisamente a colocação por oferecimento, é o ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustado da realidade das necessidades e perspetivas dos seus profissionais?

R: Tal como eu disse, eu continuo a pensar a Polícia como uma polícia nacional e integral, independentemente das vontades e dos gostos que nós todos temos e devemos de ter.

Eu responderia com outra questão. Imaginemos o que era, mesmo mudando o paradigma e começando a recrutar para determinadas áreas geográficas, se houvesse uma necessidade

pontual, e a necessidade pontual pode ter um período temporal maior que um dia ou dois, podem ser dois ou três meses, teríamos de ir buscar, por exemplo, um reforço de Lisboa para o Porto ou do Porto para Lisboa, dois meros exemplos, apenas, e este pessoal seria afetado na mesma. Portanto, a Polícia tem de ser pensada de forma nacional. É óbvio que tendo recursos humanos que estejam bem, que se sintam integrados e que se sintam satisfeitos com as condições da função que desempenham, a motivação é maior, embora os estudos apontam que a questão da satisfação é um bocado relativa.

Penso que não há muito a fazer com o atual modelo de mobilidade. Nós sabemos, por exemplo, que os pedidos de colocação para Comandos mais distantes, nomeadamente Bragança e Vila Real é de mais de uma dezena de anos, portanto, temos de ter consciência que quando entramos para esta instituição essa é uma das condicionantes na nossa carreira.

O Senhor está a fazer o estudo para Agentes mas, por exemplo, para Oficiais, tem de ter consciência que vai andar com “a mochila às costas” durante muito tempo ou que poderá ter esse “azar”. Poderá ter sorte e esforçar-se para que tenha sorte também, porque sabemos que a colocação, em determinada altura, também depende da classificação de final de curso. Passa-se o mesmo na escola de alistados. Dou-lhe o mero exemplo desta última, em 100 elementos, as duas vagas para Viana do Castelo foram ocupadas pelo primeiro e terceiro lugar, porque se esforçaram. Todos os outros, oriundos daquela área, tiveram de ser colocados noutros Comandos, quase todos longe de casa.

Portanto, escolhendo uma possibilidade de recrutamento dirigido e pensando nos danos colaterais que viria a ter, eu acho que este é o único sistema que, neste momento, nos permite dar resposta.

Pergunta 3.13: Na sua opinião, qual seria o modelo de mobilidade interna mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

R: Um pouco como se tem feito desde há dois anos. É manter o modelo existente, mas permitindo que o pessoal que vai saindo da escola de alistados também leve algum reforço e rejuvenescimento aos Comandos do interior.

Esse é um problema que se passa, de fato, e é o reverso da medalha, porque os elementos policiais estão mais de uma dezena de anos à espera para serem transferidos para os Comandos do interior, principalmente, e estes têm uma grande dificuldade de

rejuvenescimento dos seus recursos. Há, de fato, um escalão etário muito elevado nesses Comandos.

Para combater isto poderá, eventualmente, sempre que houver escolas de alistados haver um reforço, nem que seja temporário, de um ano ou dois, assim como tem sido feito ultimamente, de forma a rejuvenescer os recursos dos Comandos. Isto não tem a ver com a questão da mobilidade interna em concreto, mas é uma forma também de atenuar a parte “negativa” que um modelo deste género tem.

Apêndice F:
Entrevista à Comandante Distrital de Santarém Superintendente Paula Peneda, em 30 de
janeiro de 2015

Entrevista N.º 4

Nome do entrevistado: Paula Cristina da Graça Peneda

Local: Comando Distrital de Santarém **Data** 30/01/2015

Hora de início: 10H00 **Hora de fim:** 10H30

4.1 Organização a que pertence: PSP

4.2 Departamento / Serviço: Comando Distrital de Santarém

4.3 Cargo/Posto: Superintendente

4.4 Função: Comandante Distrital

4.5 Idade: 47

4.6 Género: Feminino

4.7 Habilitações literárias: Licenciatura

Guião

Pergunta 4.8: O que pensa do atual sistema de mobilidade interna, mais precisamente dos pedidos de colocação por oferecimento, na sua adequação às expectativas e satisfações dos Agentes de polícia?

R: Atualmente, o que eu tenho verificado desde que estou neste Comando, que é um Comando diferente dos Comandos Metropolitanos, principalmente o de Lisboa, porque estão a receber Agentes que saem diretamente da Escola Prática de Polícia todos os anos, é que os elementos policiais esperam uma média de 15 anos para serem colocados no Comando de Santarém. Portanto, quando chegam aqui já têm uma média de idade bastante alta. Aliás, este Comando tem uma média de idade de cerca de cinquenta e poucos anos, o que para o serviço operacional, na minha opinião, já é uma média de idade bastante alta e isto põem em causa a operacionalidade dos Agentes policiais e a operacionalidade que oferecemos ao cidadão.

Na minha opinião, devíamos alterar este sistema, isto não está correto, porque todos os cidadãos merecem que nós ofereçamos o mesmo grau de operacionalidade e isso não acontece. Isso é oferecido em Lisboa, é oferecido com algum défice no Porto e nos outros Comandos isso não acontece.

Pergunta 4.9: Considera que a atual política de gestão da mobilidade interna na PSP influencia o desempenho dos Agentes?

R: Claro que influencia. O que eu tenho verificado nos Agentes deste Comando, que eu costumo chamar de Comando fim de linha, salvo raras exceções, porque em tudo para haver a regra há sempre a exceção, é que influencia, porque a idade é avançada e estiveram muitos anos deslocados. Quando chegam a este Comando o seu pensamento é de que estão em casa e, por isso, já não precisam de se esforçar, nem de se empenhar, porque agora vêm, finalmente, para descansar. Têm aqui a sua terra, a sua horta, a sua família os seus problemas, tudo junto, e já estiveram tantos anos a fazer viagens de um lado para o outro que no momento que estão perto de casa querem descansar.

Pergunta 4.10: Tendo em conta o regime de mobilidade anteriormente em vigor na PSP, considera que as alterações realizadas com o Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de Junho, melhoraram a mobilidade interna e as listagens de colocação por oferecimento dos Agentes de polícia?

R: Eu não vi grande alteração. O facto do pessoal que está colocado na UEP deixar de estar em primeiro lugar quando desiste ou quando não lhe interessa naquele ano ser transferido e, portanto, deixa de ficar a ocupar os primeiros lugares da lista, os outros avançam e sempre assim foi, portanto não vejo nenhuma alteração. Contudo, falando concretamente da UEP, poderíamos pensar se concordávamos ou não que isso fosse feito, embora, não seja esse o objeto.

O fato de colocarem pedido de transferência para dois Comandos, em vez de um, é capaz de ter alterado o tempo de espera, assim, em vez de estarem 20 anos à espera, ficaram só 15. Não vejo que a alteração tenha sido de forma a melhorar efetivamente a mobilidade. Não é por aí que nós vamos melhorar.

Pergunta 4.11: A médio/longo prazo, acha que a sustentabilidade do modelo de mobilidade interna, em uso na PSP, poderá estar em causa?

R: Eu acho que está completamente em causa. Acho que este modelo não serve, que está desatualizado e que não é por aqui que nós devemos caminhar. Acho que devemos pensar num outro modelo radicalmente diferente.

Eu sei que é capaz de não ser fácil porque há listas de transferências, as pessoas têm expectativas porque entretanto já vão ocupando um lugar que lhes permite dentro em breve ser transferidos, uma vez que já têm pedido de transferência há muitos anos, e, portanto, já ganharam a sua expectativa legítima que dentro de dois ou três anos vão ser transferidos.

Nós temos de alterar radicalmente este modelo de mobilidade interna. Aliás, já foi alterada há cerca de dois ou três anos quando os alunos da Escola Prática de Polícia começaram a fazer um estágio de um ano nos Comandos do interior, pois isso não acontecia antes. Isso revitaliza os Comandos que têm uma média de idade muito altas, mas só isto não chega.

Esta não é a minha área profissional, no entanto, acho que temos de pensar, efetivamente, num outro modelo de mobilidade. Provavelmente tem de passar por fazer concursos a nível regional. Acho que nós conseguíamos fazer esse tipo de concursos e, portanto, integrar pessoal de forma direta, muito mais novo nestes Comandos que têm médias de idade muito altas. Ou um outro sistema que alguém haverá de pensar, você, por exemplo.

Pergunta 4.12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PSP, é da opinião que o atual modelo de mobilidade interna, mais precisamente a colocação por oferecimento, é o ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustado da realidade das necessidades e perspetivas dos seus profissionais?

R: Isto está tudo interligado. Eu tenho posto em foque o Comando Distrital de Santarém porque é o que eu conheço melhor, mas também há o reverso da medalha.

O fato de os novos Agentes serem todos colocados em Lisboa tem também o reverso da medalha, ou seja, estão deslocados de casa. Anteriormente falei na tónica de o elemento policial quando, finalmente, chega ao Comando da sua residência considerar que não precisa de se esforçar porque já atingiu o seu objetivo. No entanto, no Comando de Lisboa há o reverso da medalha quando o elemento policial sabe que vai esperar em Lisboa muitos anos até conseguir ter vaga no Comando da sua residência e isso também cria problemas muito graves. Nós temos conhecimento de alguns, de outros não teremos, mas o facto de um homem ou de uma mulher, aos 20 e tal anos, quando acaba a Escola Prática, ser obrigado a ir para uma cidade onde não tem nenhum apoio, não tem nenhum laço afetivo, não tem uma rede de amigos ou familiares, causa, muitas vezes problemas. Eu tenho conhecimento, ou tive na altura, de problemas bastante graves, principalmente porque o vencimento não é muito alto, a dificuldade em arranjar uma casa é tremenda. Por vezes estes novos elementos

acabam por ir viver para bairros e começam a ser sociabilizados em ambientes que não se coadunam com o comportamento que é exigido a um elemento de uma força de segurança.

Portanto, este sistema de mobilidade da Polícia de Segurança Pública tem o reverso de obrigar toda a gente a fazer serviço em Lisboa e muitos dos novos elementos chegam sem terem reunidas as condições mínimas de bem-estar, nomeadamente um lugar onde viver, porque muitas vezes não há nas esquadras camaratas, ou as que há, enfim, são camaratas pouco dignas para um Agente policial e depois acabam por ter de se desenrascar, que é mesmo o termo, sem grandes possibilidades económicas, frequentar meios que provavelmente um Agente de polícia não devia frequentar e a vida está-o a obrigar a tomar aquele rumo. E, depois desta experiência de tanto tempo, finalmente é transferido, chega a casa já com imensos vícios e alguns desvios da atividade policial e, nós os Comandos de província digamos assim, estamos a receber esses elementos e temos de trabalhar com eles. Tudo isto é difícil depois.

Pergunta 4.13: Na sua opinião, qual seria o modelo de mobilidade interna mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

R: Eu, à primeira vista, sem ter feito grandes estudos científicos acerca da mobilidade da PSP, penso que podíamos experimentar fazer concursos a nível regional. Por exemplo, na região do Alto Douro e Trás-os-Montes, abrangendo três ou quatro Comandos à volta daquela região, onde o Agente podia ser colocado, porque temos de pensar que o objetivo do Agente também pode não ser ficar 30 anos num Comando, como é o caso do Comando de Santarém, e dar-lhe a oportunidade de mudar para alguns Comandos à volta daquela região, mas sem nunca o desenraizar completamente.

Peço desculpa não estar a ser muito profunda nisto, porque não estudei este assunto, mas o que é facto é que o que está a acontecer agora tem de acabar porque não está a dar resultado.

Apêndice G: Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas

Análise de conteúdo da pergunta N.º 8

Quadro 1: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Temos que olhar para as necessidades operacionais da PSP e a consequente distribuição do seu efetivo”	8.1
	“Isto leva-nos a afirmar que os interesses dos polícias nem sempre são compatíveis com o interesse da Instituição”	8.2
	“O modelo de mobilidade interna e as respetivas listas não visam gorar as expetativas dos polícias, mas sim estabelecer regras claras e transparentes, baseadas, evidentemente no interesse da instituição, para que as expetativas dos polícias sejam efetivamente asseguradas, dentro de critérios justos.”	8.3
#2	“Não é o modelo mais adequado, e julgo que esta a opinião é unânime a todos os que conhecem este modelo de colocação por oferecimento.”	8.4
	“Tentar melhorar e escolher um modelo que sirva mais a instituição, que sirva melhor as Comandos e o nosso pessoal também, como é óbvio.”	8.3
	“O planeamento da colocação do nosso pessoal deve ser feita previamente e não após a sua formação.”	8.5
	“Poderá dizer-se que o Comando de Lisboa necessita de Polícia mais disponível em termos operacionais e, portanto, precisa de elementos mais jovens. Isto é verdade, em termos de dimensão, mas em termos de qualidade e de exigência operacional é exatamente a mesma coisa que os restantes Comandos.”	8.1
#3	“Tem havido sempre um modelo de recrutamento nacional, neste momento não vejo outra possibilidade, seria inoportuno.”	8.6
	“Entendemos fragilidades porque é óbvio que toda a gente gostaria de ser colocada na esfera do seu círculo familiar, que é o perfeitamente natural e era desejável, mas isto é impossível neste momento.”	8.7
#4	“Devíamos alterar este sistema, isto não está correto.”	8.4
	“Todos os cidadãos merecem que nós ofereçamos o mesmo grau de operacionalidade”	8.1

Quadro 2: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevista dos				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 8						
Modelo de Mobilidade interna e expetativas dos Agentes		8.1 Necessidades operacionais e do efetivo	X	X		X	3	75%
		8.2 Interesses entre instituição e do pessoal	X				1	25%
		8.3 Implementação de equidade	X	X			2	50%
		8.4 Inadequação do modelo		X		X	2	50%
		8.5 Planeamento Prévio		X			1	25%
		8.6 Inexistência de modelo alternativo			X		1	25%
		8.7 Falta de resposta às necessidades pessoais			X		1	25%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 9

Quadro 3: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“É um fator que influencia o desempenho sobretudo ao nível motivacional.”	9.1
#2	“Presumo que a curto prazo não tem, porque o nosso pessoal conhece as regras do jogo, já que num prazo relativamente curto, após o início do Curso de Formação de Agentes, são comunicadas aos Agentes Provisórios as regras de colocação.”	9.2
#3	“Reconheço que pode haver aqui alguma influência no desempenho”	9.1
#4	“Claro que influencia.”	9.1

Quadro 4: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 9						
Influência no Desempenho dos Agentes		9.1Influencia o desempenho	X		X	X	3	75%
		9.2 Não há influência no desempenho a curto prazo		X			1	25%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 10

Quadro 5: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Do ponto de vista da mobilidade interna não houve grandes alterações.”	10.1
	“Sim, houve uma melhoria no processo especialmente na forma como passaram a ser elaboradas e conhecidas as referidas listagens.”	10.2
#2	“No essencial não alterou o modelo de escala por oferecimento.”	10.1
	“O Despacho 12 minimizou, ou se quisermos agilizou e tende a fazer alguns ajustamentos.”	10.2
#3	“Em termos muito genéricos manteve a mesma estrutura.”	10.1
	“Teve uma melhor estruturação daquilo que existia no Despacho 3.”	10.2
#4	“Não vejo que a alteração tenha sido de forma a melhorar efetivamente a mobilidade.”	10.1

Quadro 6: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 10						
Alterações ao Sistema de Mobilidade		10.1 Não houve alterações profundas no seu funcionamento	X	X	X	X	4	100%
		10.2 Agilização de procedimentos	X	X	X		3	75%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 11

Quadro 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Sim, pode ser posto em causa.”	11.1
	“Isto pode levar a uma alteração do paradigma da mobilidade interna.”	11.2
#2	“É o modelo que, apesar de tudo, tem servido, que se tem ajustado. Eu não diria isso, isto é um exagero.”	11.3
	“A minha preocupação é, agora, criar o novo modelo, paralelo a este que está em vigor.”	11.2
#3	“Eu acho que não.”	11.3
	“Poderia mudar-se o paradigma.”	11.2
#4	“Eu acho que está completamente em causa.”	11.1
	“Acho que devemos pensar num outro modelo radicalmente diferente.”	11.2

Quadro 8: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 11						
Sustentabilidade do modelo de Mobilidade Interna		11.1 Está posta em causa	X			X	2	50%
		11.2 Necessidade de mudança	X	X	X	X	4	100%
		11.3 Não está posta em causa		X	X		2	50%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 12

Quadro 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Sim, atualmente, não sendo o modelo ideal é, claramente, o modelo desejável que tem servido e vai continuar a servir os interesses de ambas as partes, ou seja da Instituição e dos polícias.” “Não vejo atualmente melhor alternativa.”	12.1
#2	“Eles também conhecem as regras e percebem que há nestas listas de colocação por oferecimento milhares de elementos que estão há espera para serem transferidos há 20 anos, por exemplo para o Comando de Braga.”	12.2
	“Acho que não tem influência no cumprimento do dever do nosso pessoal, acho que pode ter num caso ou noutro, mas como sabe, a exceção só confirma a regra.”	12.3
#3	“Eu acho que este é o único sistema que, neste momento, nos permite dar resposta.”	12.1
	“Nós sabemos, por exemplo, que os pedidos de colocação para Comandos mais distantes, nomeadamente Bragança e Vila Real é de mais de uma dezena de anos, portanto, temos de ter consciência que quando entramos para esta instituição essa é uma das condicionantes na nossa carreira.”	12.2
#4	“Este sistema de mobilidade da Polícia de Segurança Pública tem o reverso de obrigar toda a gente a fazer serviço em Lisboa e muitos dos novos elementos chegam sem terem reunidas as condições mínimas de bem-estar, nomeadamente um lugar onde viver.”	12.3

Quadro 10: Análise de conteúdo final da questão 12 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 12						
Resposta do Modelo de Mobilidade às necessidades e perspetivas dos Agentes		12.1 É a melhor opção disponível	X		X		2	50%
		12.2 O efetivo tem consciência das dificuldades do modelo		X	X		2	50%
		12.3 Influência negativa na vida dos Agentes		X		X	2	50%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 13

Quadro 11: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 13.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Um modelo misto, onde se conciliasse a existência do recurso às listas de colocação por oferecimento, com um modelo de colocação, baseado no mérito, destinado por exemplo a 10 ou 20% dos polícias.”	13.1
#2	“Quando abre o concurso é publicado imediatamente os locais do país aonde existem essas vagas.”	13.2
#3	“É manter o modelo existente, mas permitindo que o pessoal que vai saindo da escola de alistados também leve algum reforço e rejuvenescimento aos Comandos do interior.”	13.3
#4	“Fazer concursos a nível regional.”	13.2

Quadro 12: Análise de conteúdo final da questão 13 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 13						
Modelo ideal de Mobilidade Interna		13.1 Modelo misto	X				1	25%
		13.2 Anúncio de vagas durante concurso		X		X	2	50%
		13.3 Manter modelo atual			X		1	25%

Apêndice H: Análise da lista de colocação por oferecimento da carreira de Agente

Tabela 1: Lista de Colocação Oferecimento - Carreira de Agente, a 13 de agosto de 2014.

CM, CD, CR	Total de Agentes a aguardar transferência (Comando preferência)	Total de Agentes a aguardar transferência (Comando alternativo)
CD Aveiro	340	281
CD Beja	44	41
CD Braga	399	279
CD Bragança	314	66
CD Castelo Branco	308	40
CD Coimbra	508	74
CD Évora	116	37
CD Faro	79	45
CD Guarda	267	42
CD Leiria	222	136
CD Portalegre	85	35
CD Santarém	350	38
CD Setúbal	90	27
CD Viana do Castelo	197	51
CD Vila Real	421	96
CD Viseu	455	82
CM Lisboa	12	4
CM Porto	1061	435
CR Açores	22	10
CR Madeira	98	4
Total	5388	1823
		7211

Fonte: Adaptado da Lista de Colocação por Oferecimento - Carreira de Agente, Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da PSP, de 13 de agosto de 2014.

Tabela 2: Percentagem de pedidos face ao efetivo por Comando de Polícia, em 13 de agosto de 2014.

CM, CD, CR	Total de Agentes a aguardar transferência (Comando preferência)	Total do efetivo de Agentes no Comando de Polícia	% Pedidos face ao efetivo presente em cada CM, CD e CR a)
CD Aveiro	340	440	77,27
CD Beja	44	164	26,83
CD Braga	399	474	84,18
CD Bragança	314	146	215,07
CD Castelo Branco	308	197	156,35
CD Coimbra	508	390	130,26
CD Évora	116	170	68,24
CD Faro	79	721	10,96
CD Guarda	267	132	202,27
CD Leiria	222	416	53,37
CD Portalegre	85	148	57,43
CD Santarém	350	326	107,36
CD Setúbal	90	1052	8,56
CD Viana do Castelo	197	143	137,76
CD Vila Real	421	163	258,28
CD Viseu	455	223	204,04
CM Lisboa	12	6881	0,17
CM Porto	1061	2917	36,37
CR Açores	22	754	2,92
CR Madeira	98	637	15,38

Fonte: Adaptado da Lista de Colocação por Oferecimento - Carreira de Agente, Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da PSP, de 13 de agosto de 2014.

a) Informação do Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da PSP, em dezembro de 2014.

Tabela 3: Percentagem de Agentes com pedido de colocação por oferecimento.

	N.º	%
Total de Agentes na PSP	18098	100,00
Agentes c/ pedido de colocação	5388	29,77

Fonte: Adaptado do Controlo de efetivos, agosto de 2014, Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da PSP.

Tabela 4: Tempo de espera dos pedidos de colocação por oferecimento – Carreira de Agente, em 13 de agosto de 2014.

CM, CD, CR	Data pedido de colocação mais antigo	Tempo de espera (n.º de dias)	Tempo de espera
CD Aveiro	12/09/2001	4651	12 Anos,8 meses e 24 dias
CD Beja	02/10/2009	1751	4 Anos,9 meses e 16 dias
CD Braga	03/09/2003	3940	10 Anos,9 meses e 14 dias
CD Bragança	13/01/1997	6330	17 Anos,3 meses e 30 dias
CD Castelo Branco	13/09/1996	6450	17 Anos,7 meses e 28 dias
CD Coimbra	01/05/1996	6582	18 Anos,0 meses e 7 dias
CD Évora	02/10/2003	3911	10 Anos,8 meses e 15 dias
CD Faro	06/09/2012	697	1 Ano,10 meses e 27 dias
CD Guarda	14/01/1994	7409	20 Anos,3 meses e 13 dias
CD Leiria	01/11/2003	3882	10 Anos,7 meses e 17 dias
CD Portalegre	01/02/2001	4872	13 Anos,4 meses e 3 dias
CD Santarém	01/02/2000	5232	14 Anos,3 meses e 28 dias
CD Setúbal	05/04/2013	488	1 Ano,4 meses e 2 dias
CD Viana do Castelo	15/01/1999	5608	15 Anos,4 meses e 9 dias
CD Vila Real	15/02/1996	6658	18 Anos,2 meses e 24 dias
CD Viseu	02/01/1997	6341	17 Anos,4 meses e 11 dias
CM Lisboa	18/07/2013	385	1 Ano,0 meses e 19 dias
CM Porto	28/02/2007	2683	7 Anos,4 meses e 6 dias
CR Açores	13/05/2013	450	1 Anos,2 meses e 25 dias
CR Madeira	07/07/2008	2196	6 Anos,0 meses e 4 dias
Média		4025,8	11 Anos,0 meses e 7 dias

Fonte: Adaptado da Lista de Colocação por Oferecimento - Carreira de Agente, Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da PSP, de 13 de agosto de 2014.

Tabela 5: Lista de Colocação Oferecimento - Carreira de Agente, a 17 de outubro de 2013.

CM, CD, CR	Total de Agentes a aguardar transferência (Comando preferência)	Total de Agentes a aguardar transferência (Comando alternativo)
CD Aveiro	344	279
CD Beja	44	40
CD Braga	396	281
CD Bragança	313	65
CD Castelo Branco	308	39
CD Coimbra	511	77
CD Évora	124	38
CD Faro	52	37
CD Guarda	269	43
CD Leiria	219	134
CD Portalegre	87	35
CD Santarém	355	38
CD Setúbal	64	13
CD Viana do Castelo	197	51
CD Vila Real	421	94
CD Viseu	465	79
CM Lisboa	3	1
CM Porto	1084	401
CR Açores	18	5
CR Madeira	100	4
Total	5374	1754

Fonte: Adaptado da Lista de Colocação por Oferecimento - Carreira de Agente, Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da PSP, de 17 de outubro de 2013.

Tabela 6: Tempo de espera dos pedidos de colocação por oferecimento – Carreira de Agente, em 17 de outubro de 2013.

CM, CD, CR	Data pedido de colocação mais antigo	Tempo de espera (n.º de dias)	Tempo de espera
CD Aveiro	12/09/2001	4355	11 Anos, 11 meses e 3 dias
CD Beja	02/10/2009	1455	3 Anos, 11 meses e 25 dias
CD Braga	03/09/2003	3644	9 Anos, 11 meses e 22 dias
CD Bragança	02/01/1997	6045	16 Anos, 6 meses e 19 dias
CD Castelo Branco	16/09/1996	6151	16 Anos, 10 meses e 2 dias
CD Coimbra	01/10/1995	6496	17 Anos, 9 meses e 13 dias
CD Évora	02/10/2003	3615	9 Anos, 10 meses e 23 dias
CD Faro	06/09/2012	401	1 Anos, 1 meses e 4 dias
CD Guarda	14/01/1994	7113	19 Anos, 5 meses e 22 dias
CD Leiria	01/11/2003	3586	9 Anos, 9 meses e 25 dias
CD Portalegre	01/02/2001	4576	12 Anos, 6 meses e 11 dias
CD Santarém	01/02/2000	4936	13 Anos, 6 meses e 6 dias
CD Setúbal	05/04/2013	192	0 Anos, 6 meses e 10 dias
CD Viana do Castelo	15/01/1999	5312	14 Anos, 6 meses e 17 dias
CD Vila Real	15/02/1996	6362	17 Anos, 5 meses e 1 dias
CD Viseu	14/08/1996	6183	16 Anos, 11 meses e 4 dias
CM Lisboa	18/07/2013	89	0 Anos, 2 meses e 29 dias
CM Porto	28/02/2007	2387	6 Anos, 6 meses e 14 dias
CR Açores	31/05/2013	137	0 Anos, 4 meses e 16 dias
CR Madeira	07/07/2008	1900	5 Anos, 2 meses e 14 dias
Média	-	3746,75	10 Anos, 3 meses e 3 dias

Fonte: Adaptação da Lista de Colocação por Oferecimento - Carreira de Agente, Departamento de Recursos Humanos da Direcção Nacional da PSP, de 17 de outubro de 2013.

Tabela 7: Evolução do número de pedidos entre 2013 e 2014.

N.º Total de Pedidos	2013	2014	%
Comando preferencial	5374	5388	0,26
Comando alternativo	1754	1823	3,93

Tabela 8: Evolução do tempo de espera entre 2013 e 2014

	2013	2014	%
Tempo de espera (n.º de dias)	3746,75	4025,8	7,45

Apêndice I: Inquérito aplicados aos Agentes da PSP



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este inquérito tem objetivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo no âmbito da Dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais.

Com esta investigação pretendemos aferir de que forma o sistema de mobilidade interna da PSP, mais precisamente as colocações por oferecimento na carreira de Agente, influencia a satisfação, motivação e o desempenho destes profissionais de polícia. Os resultados servirão como indicadores para propor soluções e possíveis alterações ao regime de mobilidade em vigor na PSP.

As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo. São rigorosamente anónimas e serão tratadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Responda a todas as questões. **Agradecemos a sua colaboração.**

Parte I – Dados Sociodemográficos

1 – Idade:

- 1.1. De 18 a 30 anos ☐ 1.2. De 31 a 40 anos ☐ 1.3. De 41 a 50 anos ☐
1.4. De 51 a 60 anos ☐ 1.5. Mais de 60 ☐

2 – Género:

- 2.1. Masculino ☐ 2.2. Feminino ☐

3 – Estado Civil:

- 3.1. Solteiro ☐ 3.2. Casado/União de facto ☐ 3.3. Divorciado/Separado de facto ☐
3.4. Viúvo ☐

4 – Grau académico:

- 4.1. Até ao 1.º Ciclo (antiga 4.ª classe) ☐ 4.2. 2.º Ciclo (6.º ano) ☐
4.3. 3.º Ciclo (9.º ano) ☐ 4.4. Ensino Secundário ☐ 4.5. Ensino Superior ☐
4.6. Outro ☐

5 – Posto:

- 5.1. Agente ☐ 5.2. Agente Principal ☐

6 – Experiência enquanto Agente da PSP (anos de serviço na função):

- 6.1. De 1 a 5 anos ☐ 6.2. De 6 a 10 anos ☐ 6.3. De 11 a 20 anos ☐
6.4. Mais de 20 anos ☐

7 – Naturalidade (Distrito/R. Autónoma):

- | | | |
|--|---|---|
| 7.1. Aveiro <input type="checkbox"/> | 7.8. Faro <input type="checkbox"/> | 7.15. Setúbal <input type="checkbox"/> |
| 7.2. Beja <input type="checkbox"/> | 7.9. Guarda <input type="checkbox"/> | 7.16. Viana do Castelo <input type="checkbox"/> |
| 7.3. Braga <input type="checkbox"/> | 7.10. Leiria <input type="checkbox"/> | 7.17. Vila Real <input type="checkbox"/> |
| 7.4. Bragança <input type="checkbox"/> | 7.11. Lisboa <input type="checkbox"/> | 7.18. Viseu <input type="checkbox"/> |
| 7.5. Castelo Branco <input type="checkbox"/> | 7.12. Portalegre <input type="checkbox"/> | 7.19. R. A. Açores <input type="checkbox"/> |
| 7.6. Coimbra <input type="checkbox"/> | 7.13. Porto <input type="checkbox"/> | 7.20. R. A. Madeira <input type="checkbox"/> |
| 7.7. Évora <input type="checkbox"/> | 7.14. Santarém <input type="checkbox"/> | |

8 – Divisão Policial onde trabalha:

- 8.1. 1.ª Divisão Policial do COMETLIS ☐ 8.2. Divisão de Santarém ☐

Parte II

9 – Tem ou já teve (durante a sua carreira) pedido de colocação para outro Comando Metropolitano, Comando Regional ou Comando Distrital da PSP?

9.1. Sim ☐

9.2. Já tive, mas desisti ☐

9.3. Não ☐

- Se respondeu SIM, passe para pergunta 11.
- Se respondeu NÃO, o questionário termina aqui. Gratos pela atenção dispensada.

10 – Se já teve mas desistiu do pedido de colocação, qual o motivo?

10.1. Demora na transferência ☐

10.2. Por opção de vida ☐

10.3. Por constituição de família ☐

10.4. Outra: _____

11 – Se respondeu sim, qual o Comando de Polícia pretendido?

11.1. C.D. Aveiro ☐

11.8. C.D. Faro ☐

11.15. C.D. Vila Real ☐

11.2. C.D. Beja ☐

11.9. C.D. Guarda ☐

11.16. C.D. Viseu ☐

11.3. C.D. Braga ☐

11.10. C.D. Leiria ☐

11.17. C.M. Lisboa ☐

11.4. C.D. Bragança ☐

11.11. C.D. Portalegre ☐

11.18. C.M. Porto ☐

11.5. C.D. Castelo Branco ☐

11.12. C.D. Santarém ☐

11.19. C.R. Açores ☐

11.6. C.D. Coimbra ☐

11.13. C.D. Setúbal ☐

11.20. C.R. Madeira ☐

11.7. C.D. Évora ☐

11.14. C.D. V. do Castelo ☐

12 – Há quanto tempo está ou esteve à espera de transferência?

12.1. Menos de 1 ano ☐

12.2. 1 a 5 anos ☐

12.3. 6 a 10 anos ☐

12.4. 11 a 15 anos ☐

12.5. Mais de 15 anos ☐

13 - Enquanto Agente da PSP em exercício de funções, indique o seu grau de concordância para cada item, **colocando um “x”** na respetiva quadrícula. Deverá ter em conta a escala de **1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)** para indicar em que medida as afirmações se aplicam à sua situação em concreto.

1 – Discordo totalmente; **2** – Discordo; **3** – Não concordo nem discordo; **4** – Concordo; **5** – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
13.1. Se estivesse colocado no local de origem (junto da família), o meu desempenho seria melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2. Ao ter duas opções de escolha (preferencial e alternativa) no pedido de transferência para outro comando, posso ficar perto do meu local de origem mais rapidamente, aumentando assim a motivação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3. A demora na satisfação do pedido de transferência para o meu local de origem afeta o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4. A avaliação de serviço como critério de desempate, ao ser englobada no pedido de colocação por oferecimento, torna a mobilidade mais justa no sentido de premiar os melhores desempenhos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.5. O atual sistema de mobilidade interna da PSP está desajustado às minhas necessidades e expetativas pessoais e profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.6. Ao estar perto da família, a minha satisfação para o trabalho será maior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.7. Nos dias de hoje, voltaria a concorrer à PSP, mesmo sabendo que o tempo de espera na colocação é longo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.8. Optava por ingressar numa força de segurança que tivesse uma política de recrutamento local em vez de nacional, como é feito na PSP.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apêndice J: Caracterização do efetivo das Divisões Policias em Estudo

Tabela 9: Caracterização do efetivo nas Esquadras da Divisão de Santarém do CDSTR – Carreira de Agente.

Esquadra/Serviço	N.º Agentes
Área de Apoio	2
Esq. ^a Investigação Criminal STR	14
Esq. ^a Integrada de STR	26
Esq. ^a Trânsito Santarém STR	16
Esq. ^a Cartaxo	31
Esq. ^a Intervenção e Fiscalização Policial STR	10
Total	99

Fonte: Adaptado do Núcleo de Formação da Divisão de Santarém do Comando Distrital de Santarém, janeiro de 2015.

Tabela 10: Caracterização do efetivo nas Esquadras da 1.ª Divisão Policial do COMETLIS – Carreira de Agente.

Esquadra/Serviço	N.º Agentes
Área Operacional	11
Área de Apoio	13
2.ª Esq. ^a - Baixa Pombalina	83
3.ª Esq. ^a - Bairro Alto	68
4.ª Esq. ^a - Praça da Alegria	75
22.ª Esq. ^a – Rato	38
Esq. ^a Intervenção e Fiscalização Policial 1.ª Divisão	58
Posto Policial do Hospital de S. José	7
Total	353

Fonte: Adaptado do Núcleo de Recursos Humanos do COMETLIS, janeiro de 2015.

Apêndice L: Cálculo das amostras em estudo

Cálculo da amostra da 1.^a Divisão do COMETLIS

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

(1)

$$n = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{(1,96)^2} + \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{353}}$$

(2)

$$n = 184$$

(3)

Cálculo da amostra na Divisão de Santarém

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

(1)

$$n = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{(1,96)^2} + \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{99}}$$

(2)

$$n = 79$$

(3)

Apêndice M: Caraterização das amostras por Esquadra e total de inquéritos respondidos

Tabela 11: Caracterização da amostra nas Esquadras da Divisão de Santarém do CDSTR.

Esquadra	Agente/Ag. Principal	N	n	(%)	Inquiridos por Esquadra
Área de Apoio	2				0
Esq. ^a Investigação Criminal STR	14				9
Esq. ^a Integrada de STR	26				23
Esq. ^a Trânsito Santarém STR	16	99	79	79,80	12
Esq. ^a Cartaxo	31				26
Esq. ^a Intervenção e Fiscalização Policial STR	10				9
Total	99				79

Fonte: Adaptado do Núcleo de Formação da Divisão de Santarém do Comando Distrital de Santarém, janeiro de 2015.

Tabela 12: Caracterização da amostra nas Esquadras da 1.^a Divisão Policial do COMETLIS.

Esquadra	Agente/Ag. Principal	N	n	(%)	Inquiridos por Esquadra	(%)
Área Operacional	11				2	
Área de Apoio	13				1	
2. ^a Esq. ^a - Baixa Pombalina	83				69	
3. ^a Esq. ^a - Bairro Alto	68				50	
4. ^a Esq. ^a - Praça da Alegria	75	353	184	52,20	33	57,80
22. ^a Esq. ^a – Rato	38				27	
Esq. ^a Intervenção e Fiscalização Policial 1. ^a Divisão	58				22	
Posto Policial do Hospital de S. José	7				0	
Total	353				204	

Fonte: Adaptado do Núcleo de Recursos Humanos do COMETLIS, janeiro de 2015.

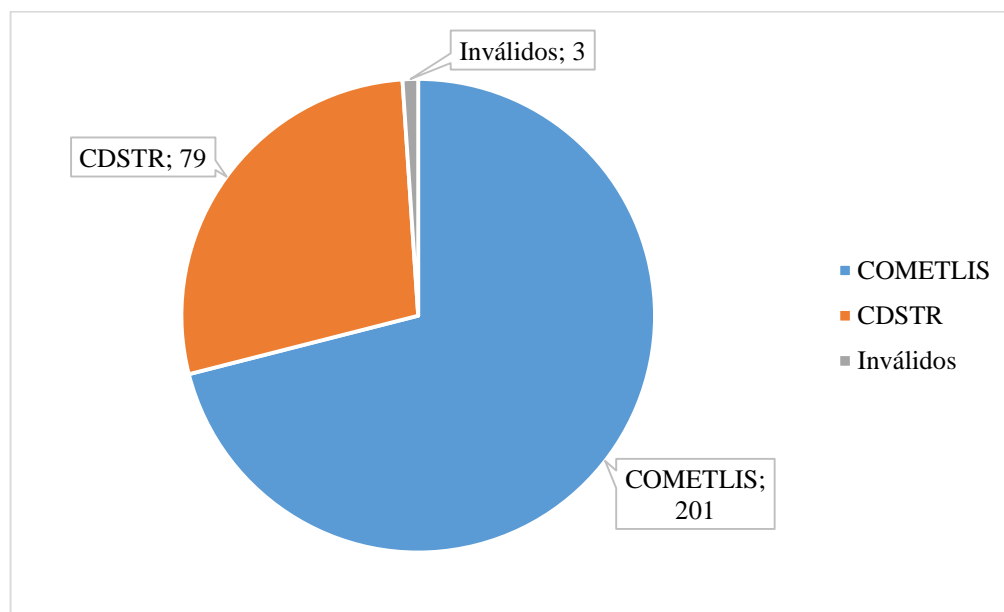


Gráfico 1: Total de inquéritos aplicados.

Apêndice N: Caracterização sociodemográfica

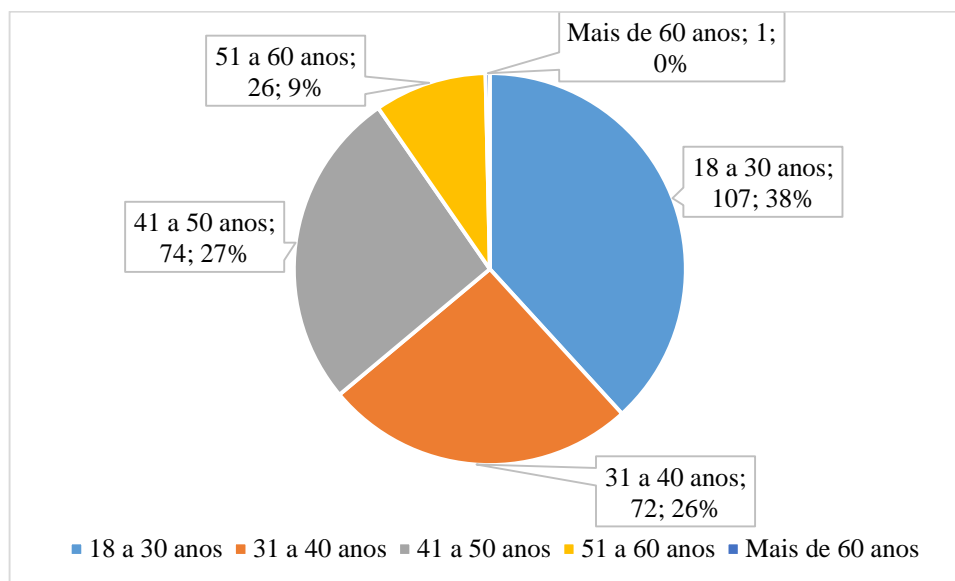


Gráfico 2: Faixa etária – Global.

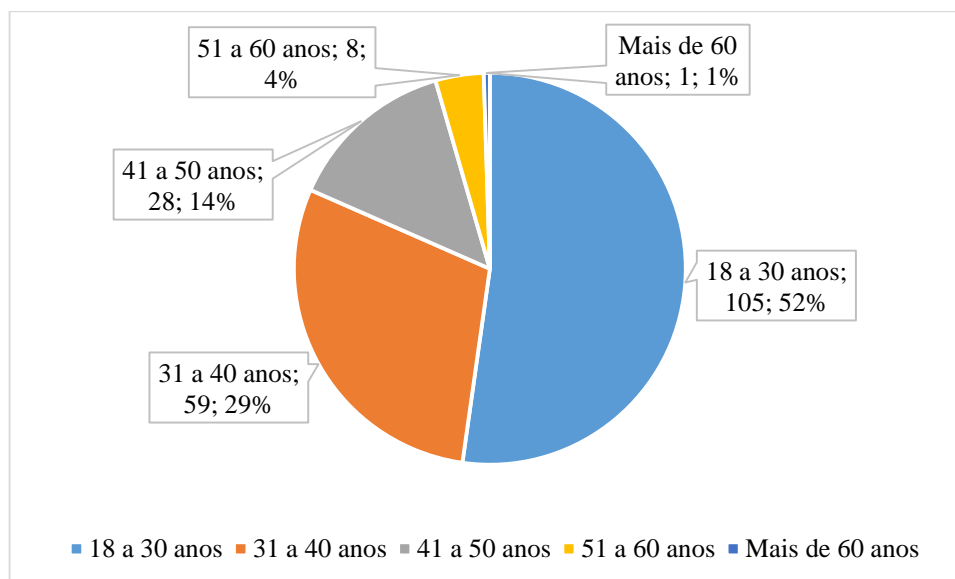


Gráfico 3: Faixa etária - 1.ª Divisão do COMETLIS.

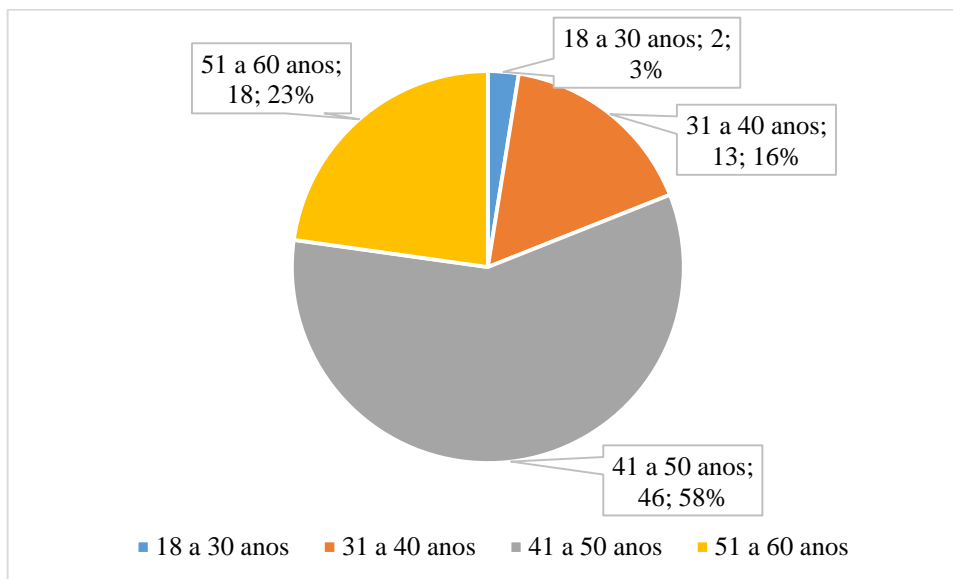


Gráfico 4: Faixa etária - Divisão de Santarém.

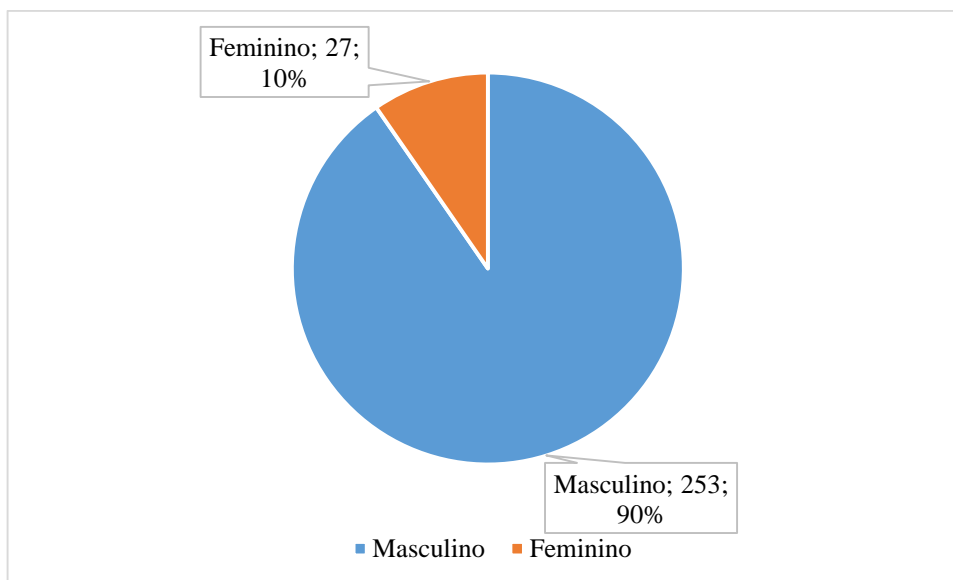


Gráfico 5: Género – Global.

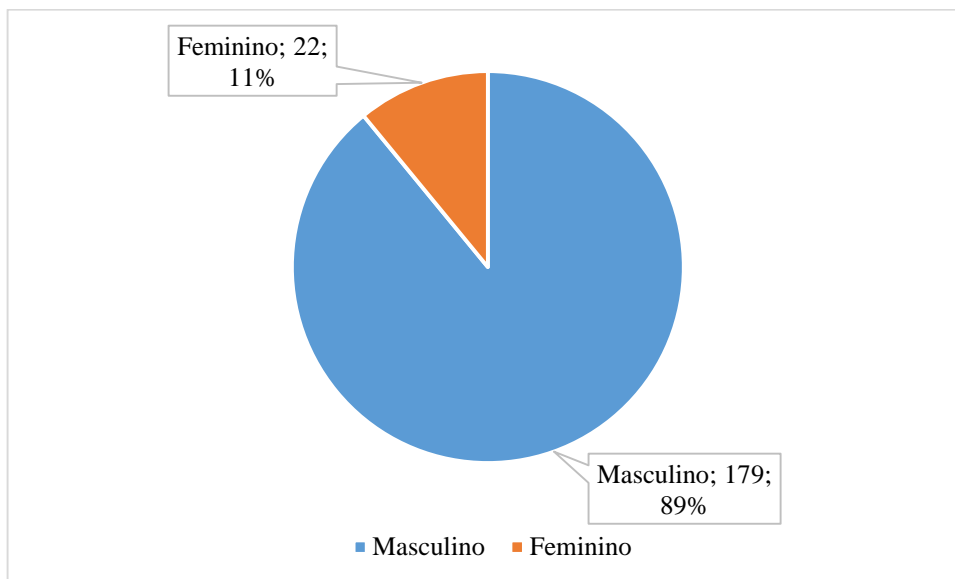


Gráfico 6: Género – 1.ª Divisão do COMETLIS.

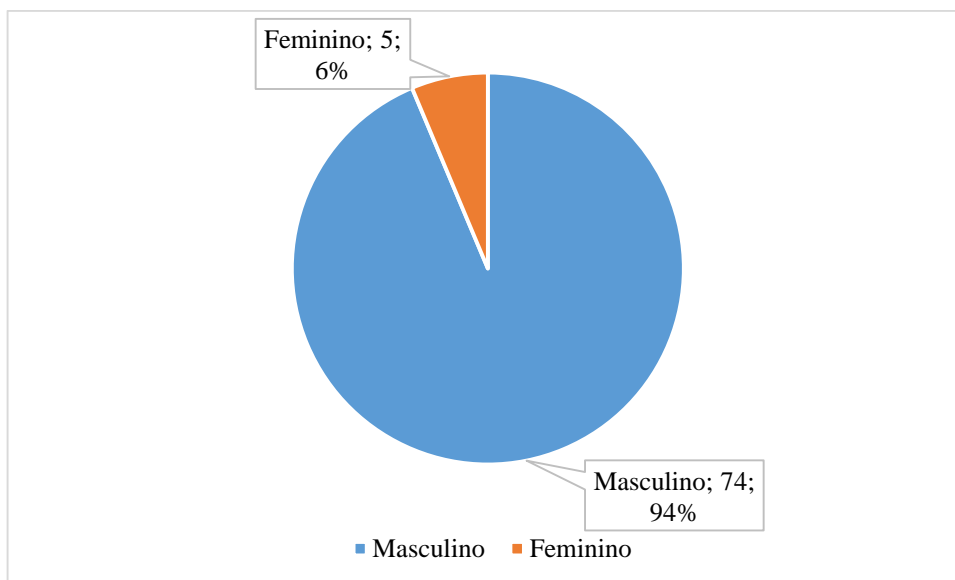


Gráfico 7: Género - Divisão de Santarém.

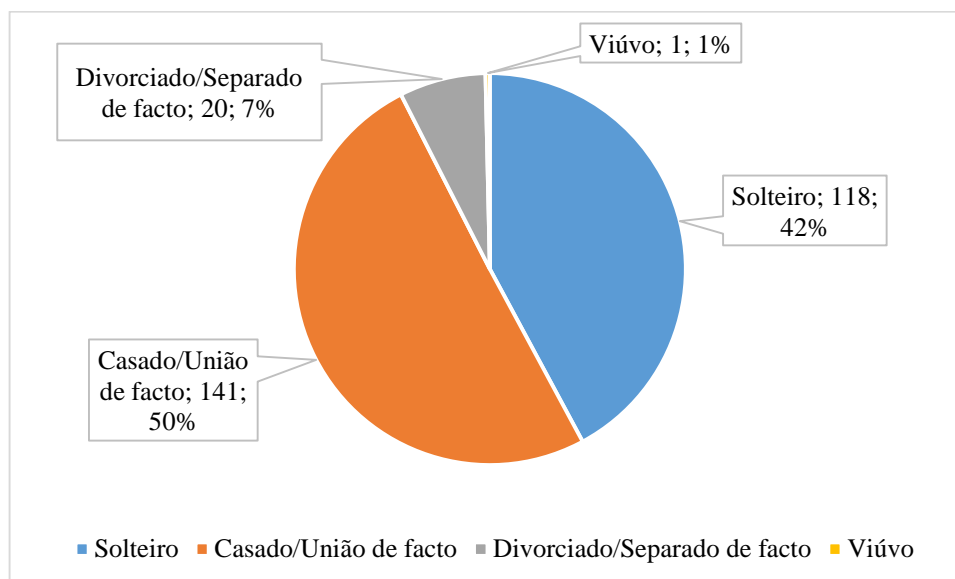


Gráfico 8: Estado civil – Global.

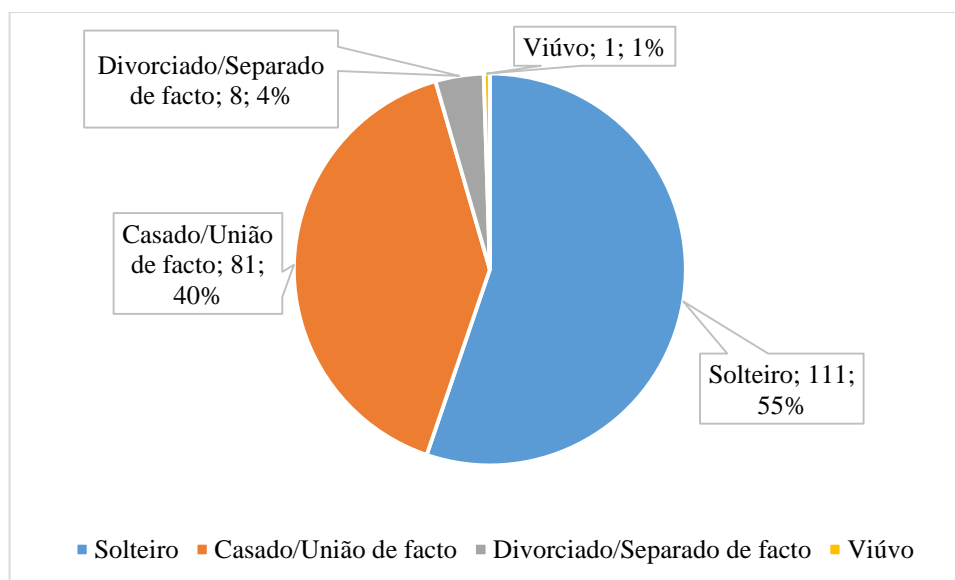


Gráfico 9: Estado civil - 1.ª Divisão do COMETLIS.

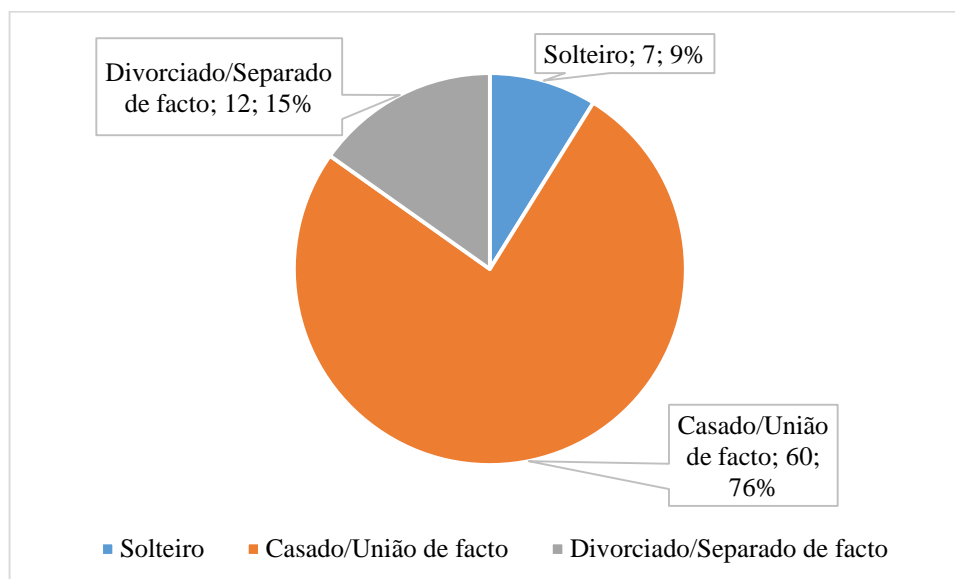


Gráfico 10: Estado civil - Divisão de Santarém.

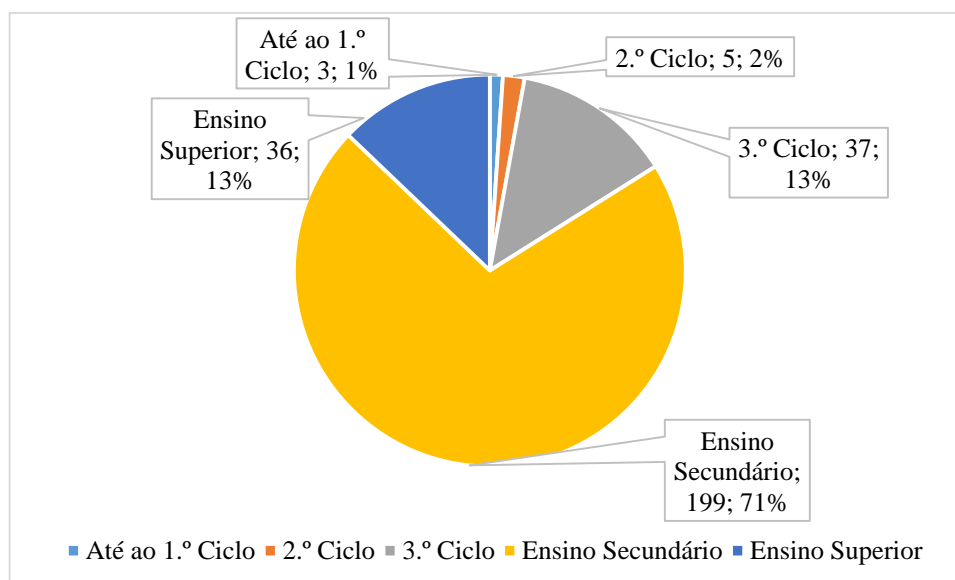


Gráfico 11: Grau académico – Global.

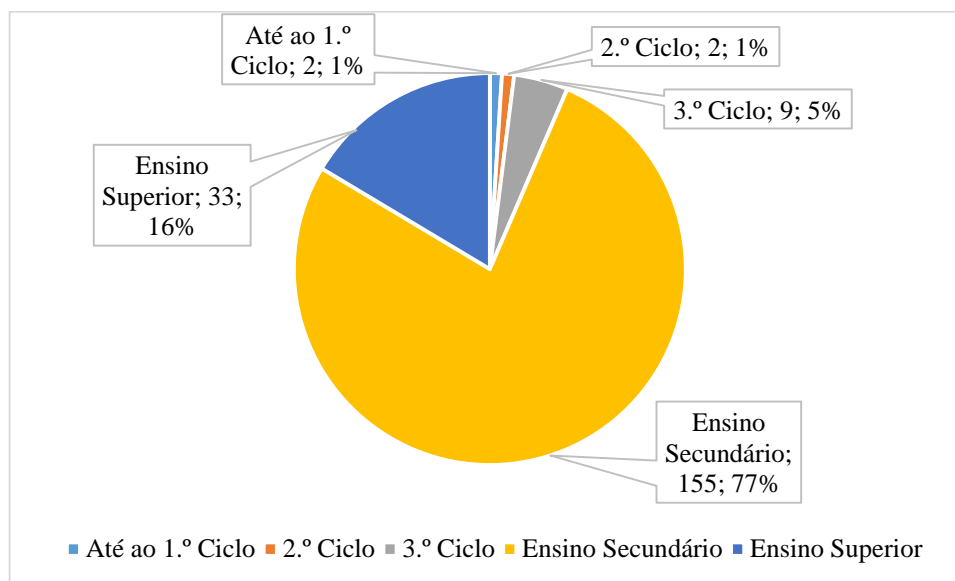


Gráfico 12: Grau académico - 1.ª Divisão do COMETLIS.

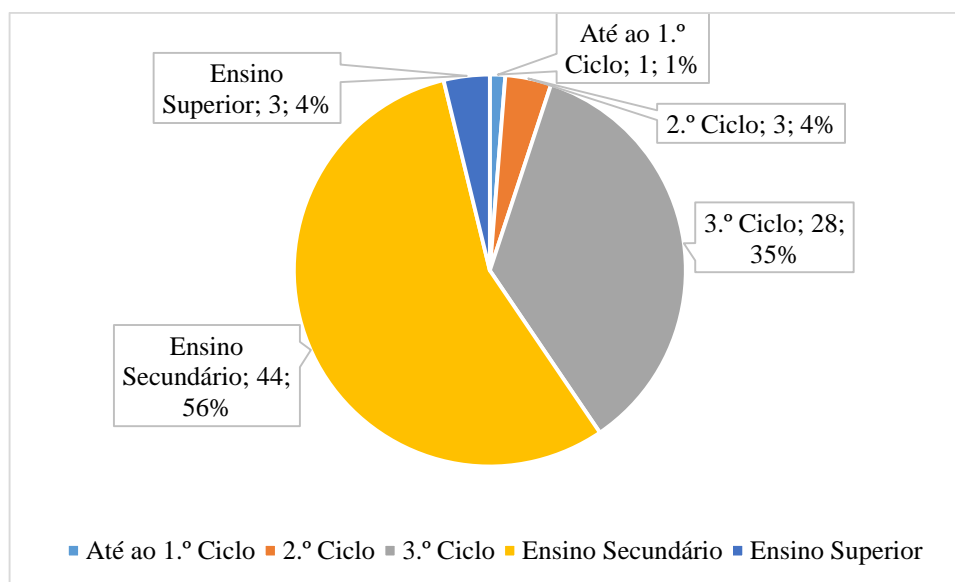


Gráfico 13: Grau académico - Divisão de Santarém.

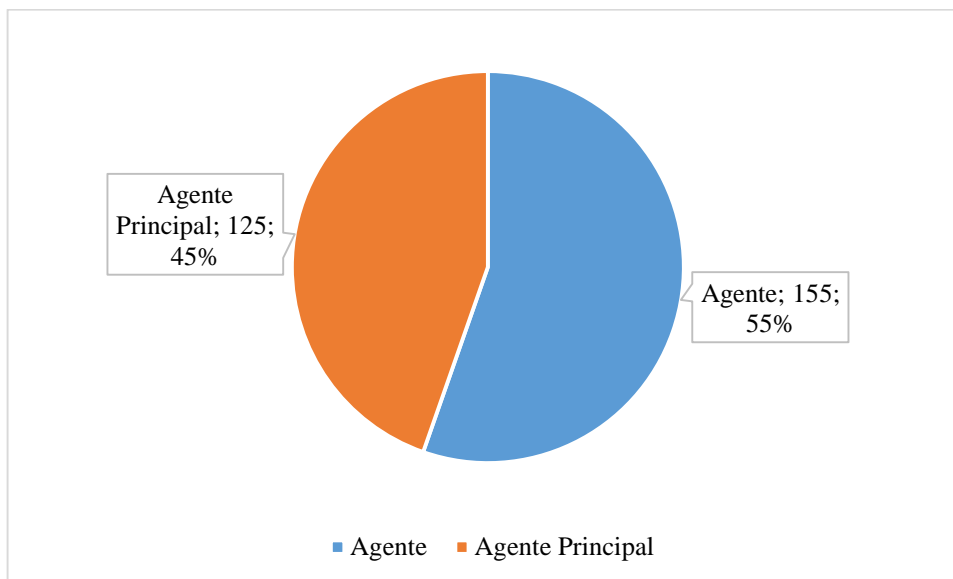


Gráfico 14: Categoria – Global.

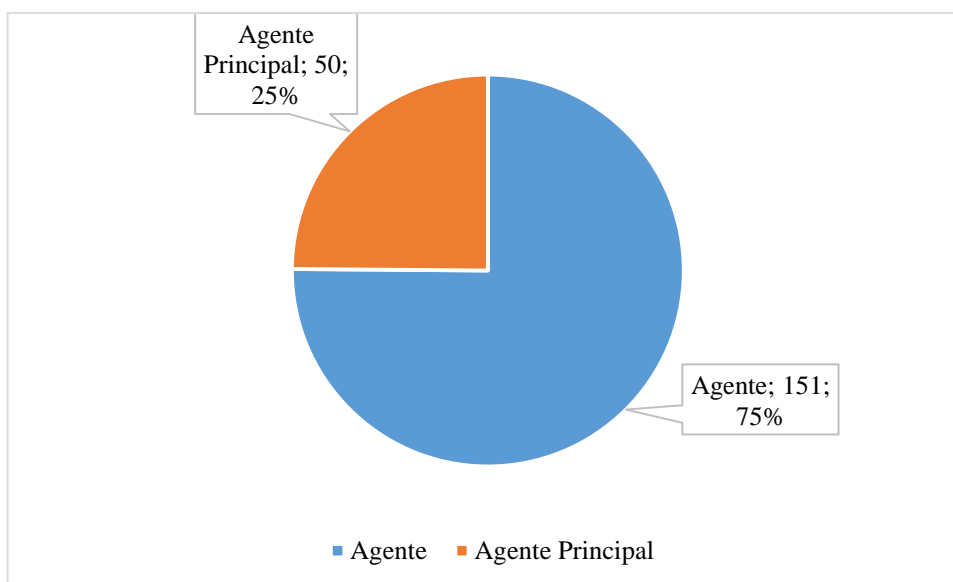


Gráfico 15: Categoria - 1.ª Divisão do COMETLIS.

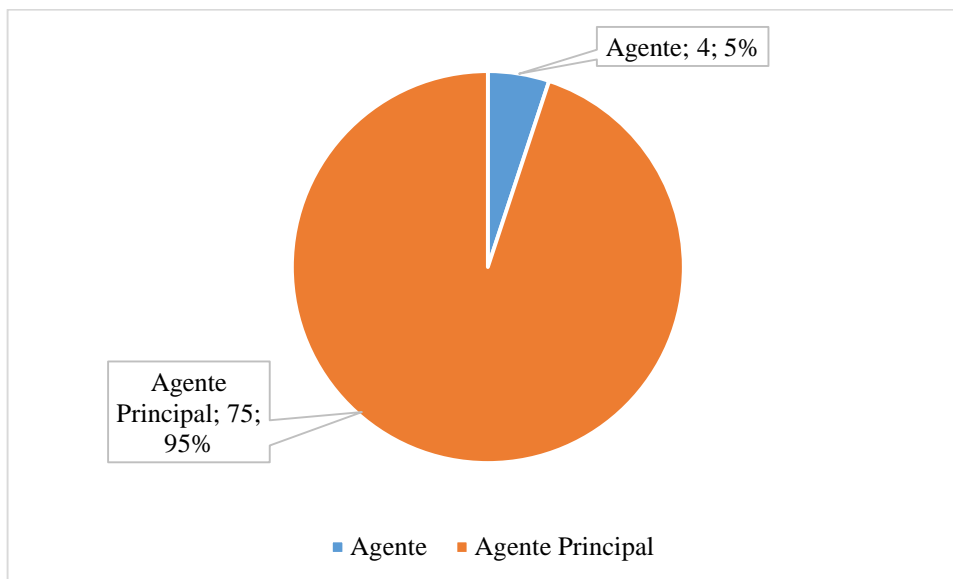


Gráfico 16: Categoria - Divisão de Santarém.

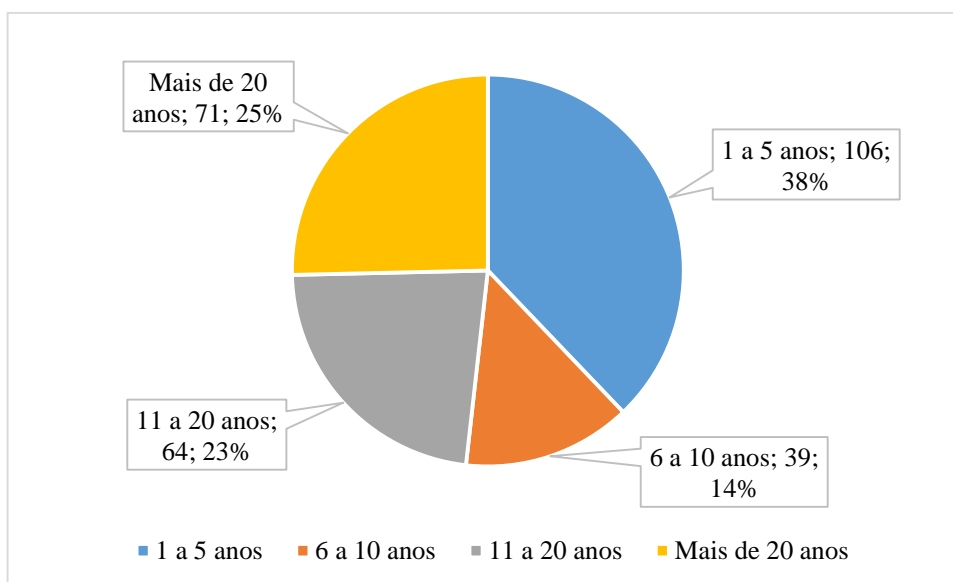


Gráfico 17: Experiência profissional – Global.

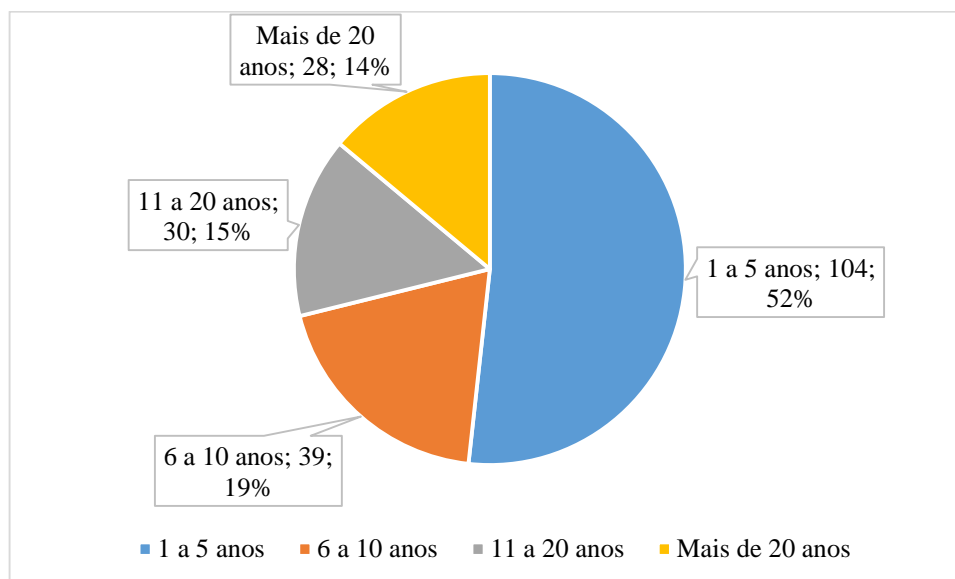


Gráfico 18: Experiência profissional - 1.ª Divisão do COMETLIS.

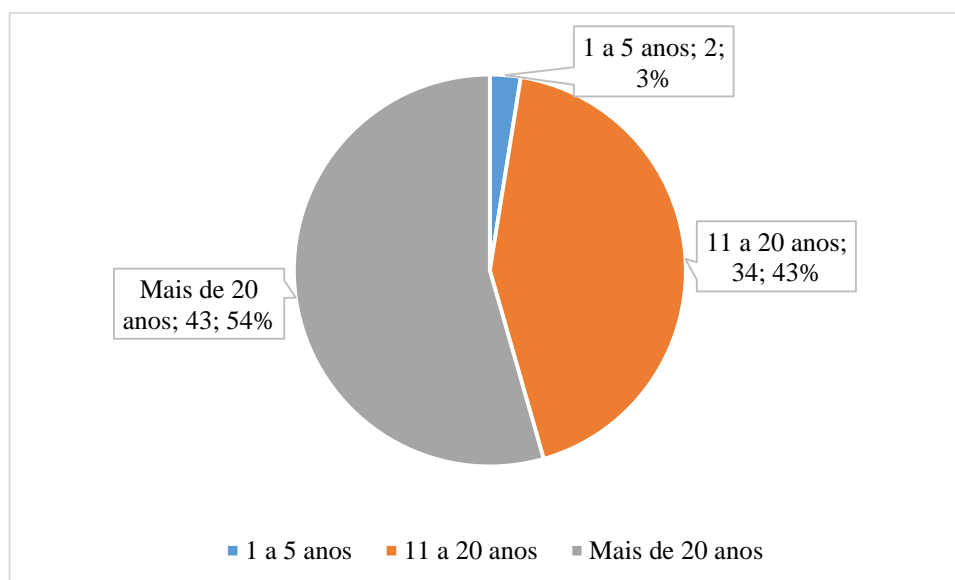


Gráfico 19: Experiência profissional - Divisão de Santarém.

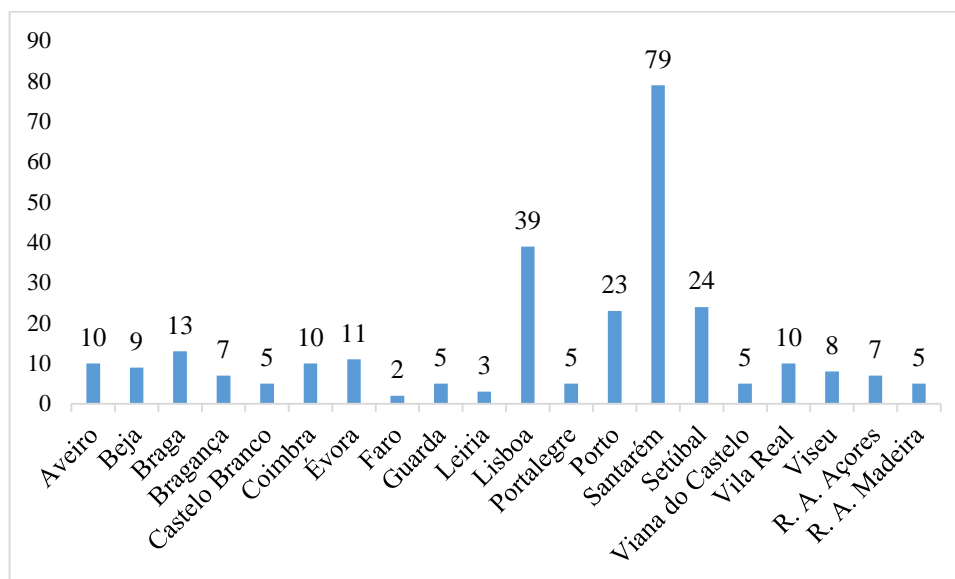


Gráfico 20: Naturalidade – Global.

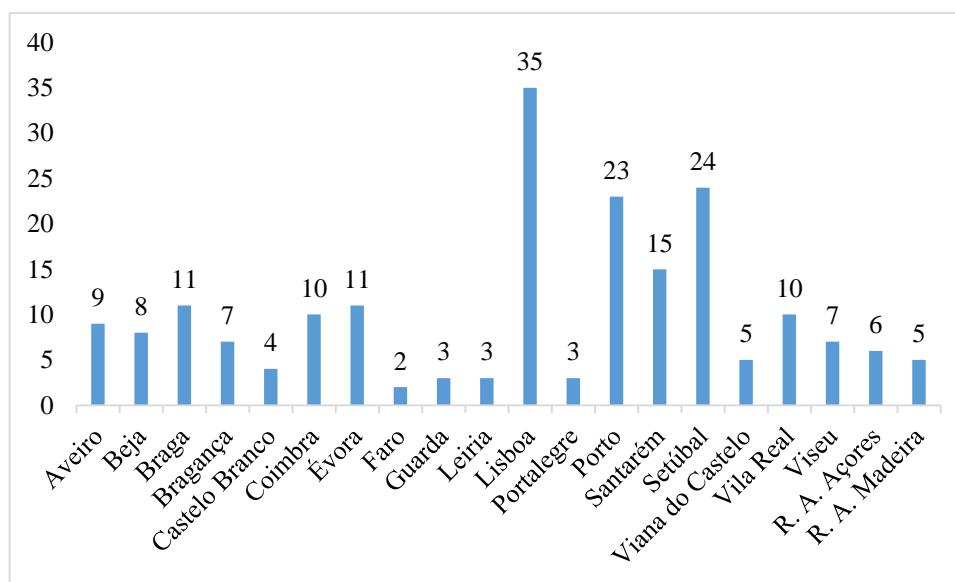


Gráfico 21: Naturalidade - 1.ª Divisão do COMETLIS.

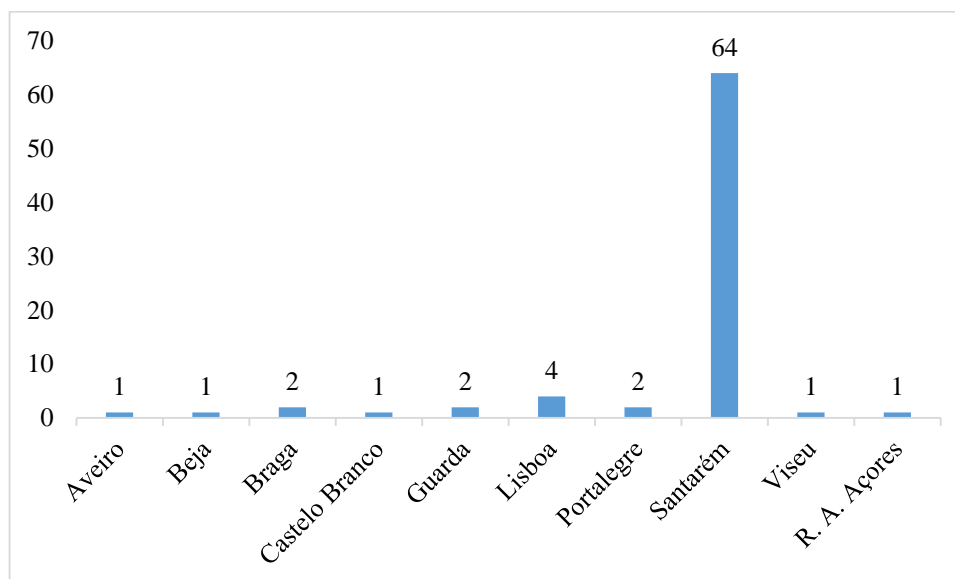


Gráfico 22: Naturalidade - Divisão de Santarém.

Apêndice O: Análise de dados sobre pedidos de colocação por oferecimento

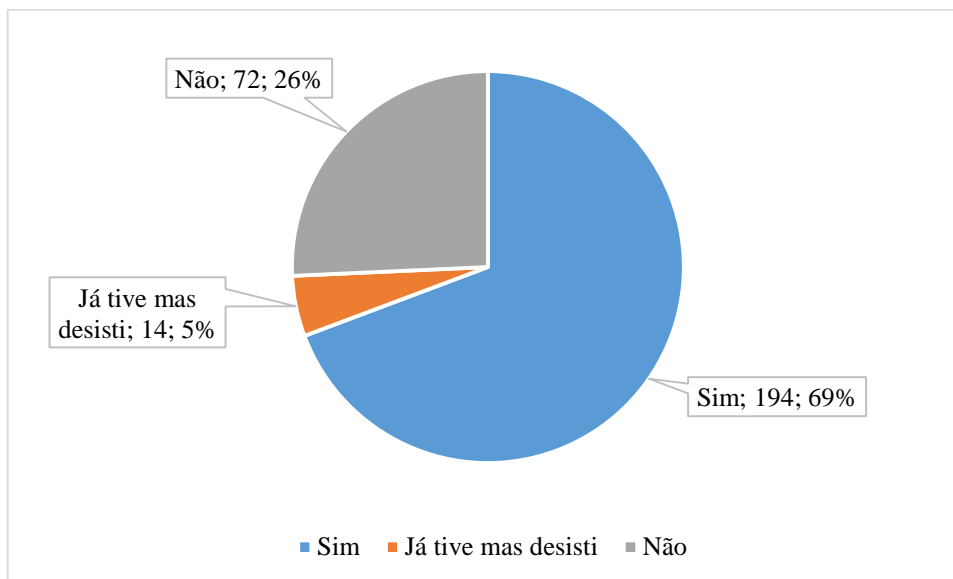


Gráfico 23: Pedido de colocação por oferecimento – Global.

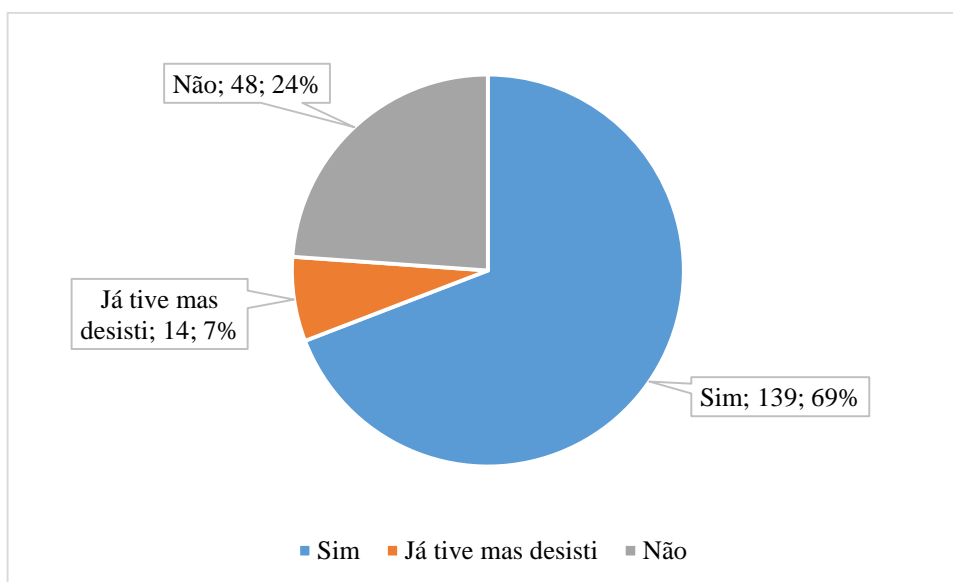


Gráfico 24: Pedido de colocação por oferecimento - 1.ª Divisão do COMETLIS.

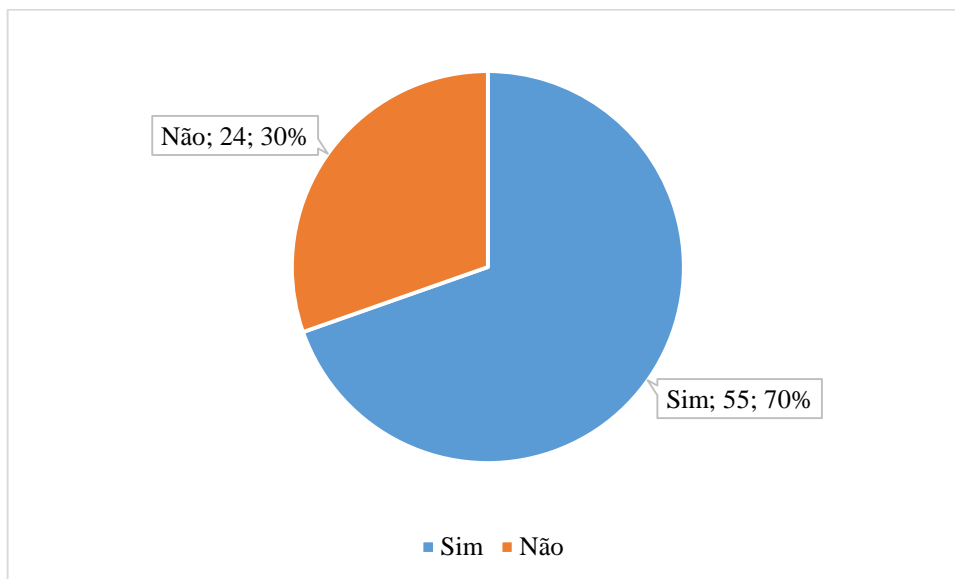


Gráfico 25: Pedido de colocação por oferecimento - Divisão de Santarém.

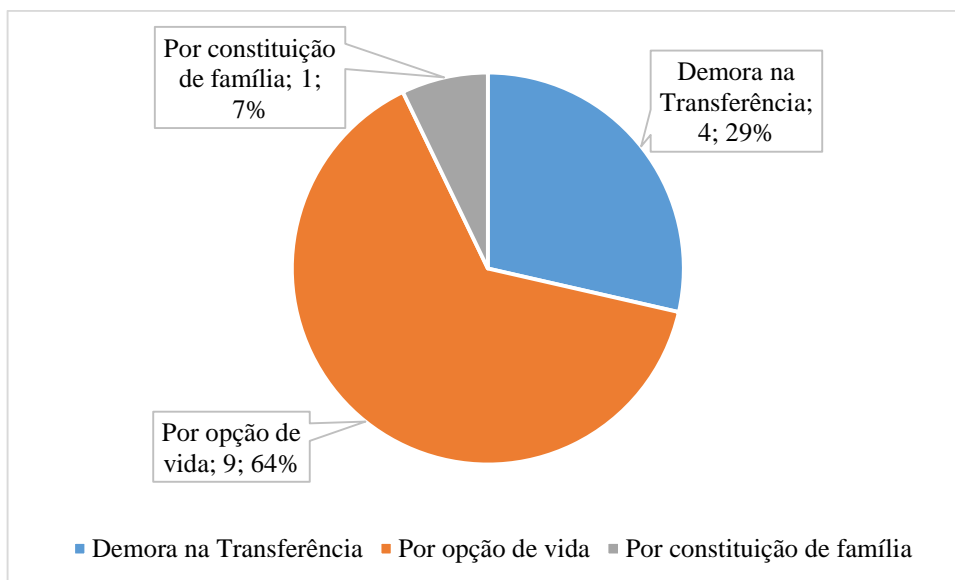


Gráfico 26: Motivo de desistência - 1.ª Divisão do COMETLIS.

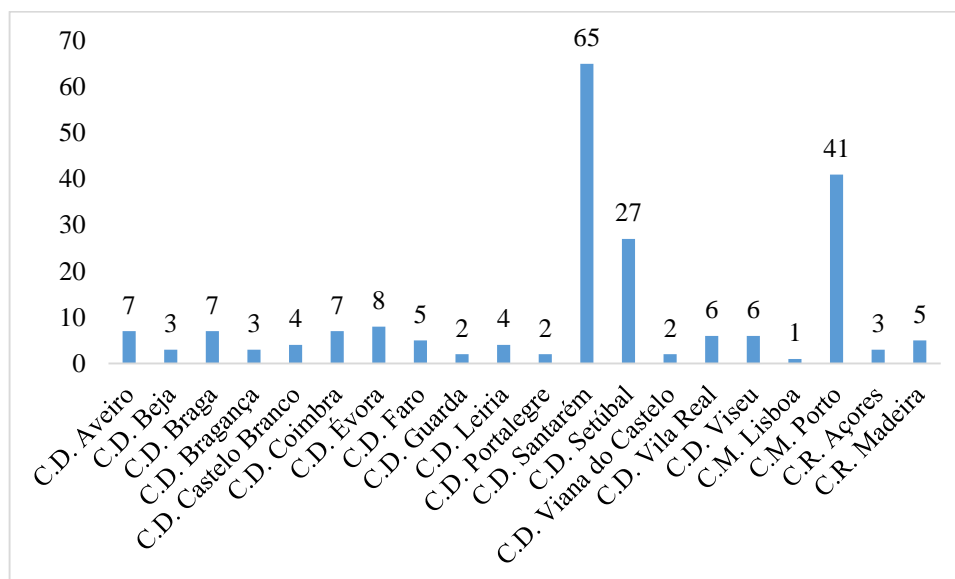


Gráfico 27: Comando de preferência – Global.

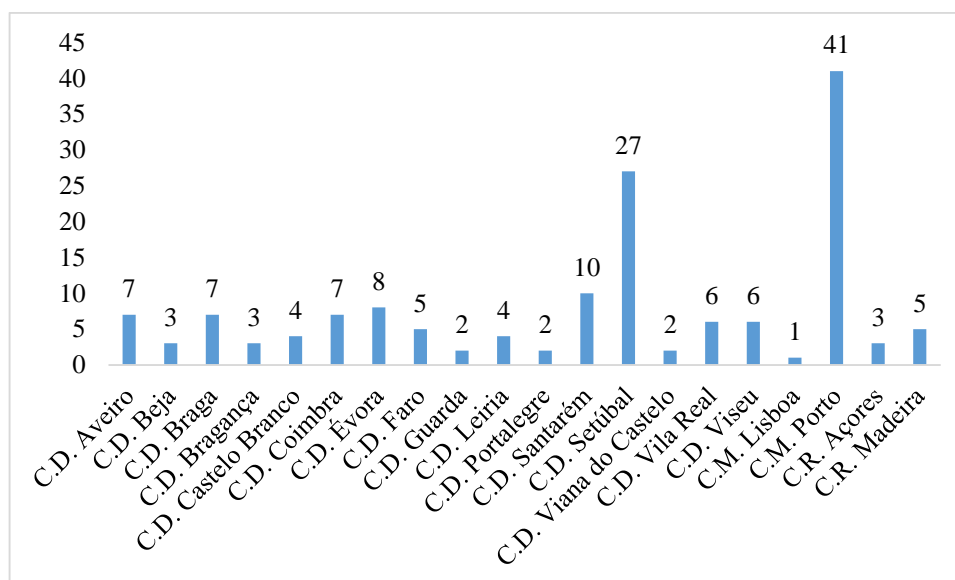


Gráfico 28: Comando de preferência - 1.ª Divisão do COMENTLIS.

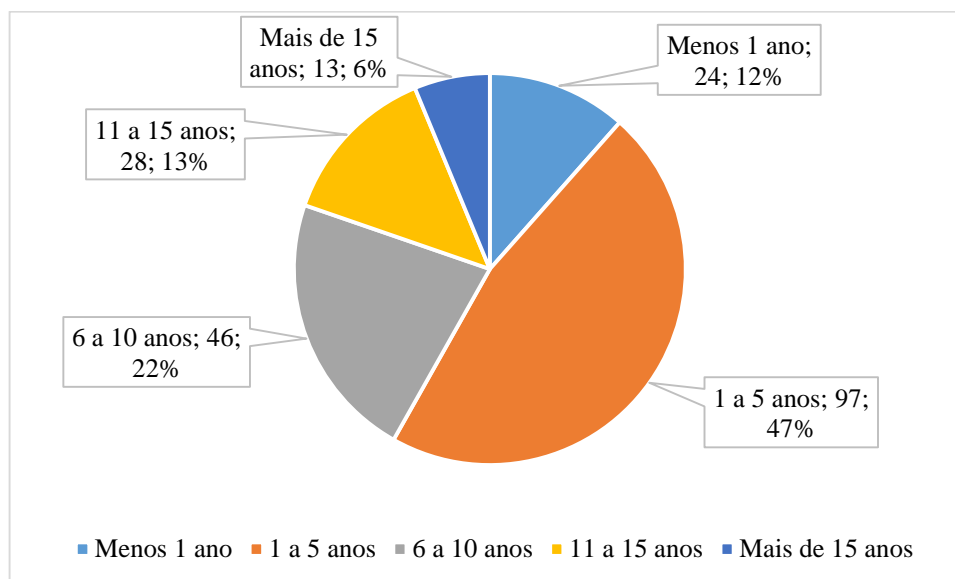


Gráfico 29: Tempo de espera – Global.

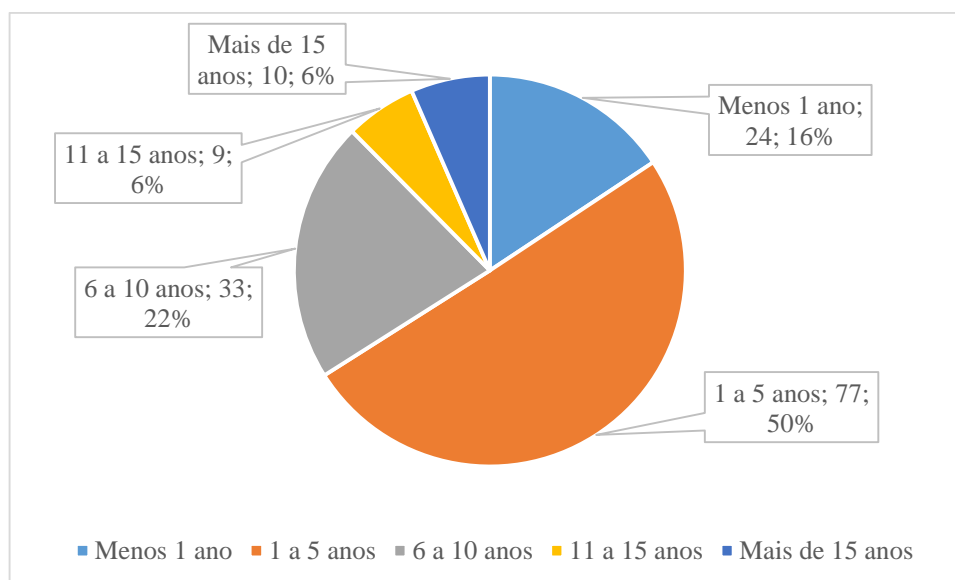


Gráfico 30: Tempo de espera - 1.ª Divisão do COMETLIS.

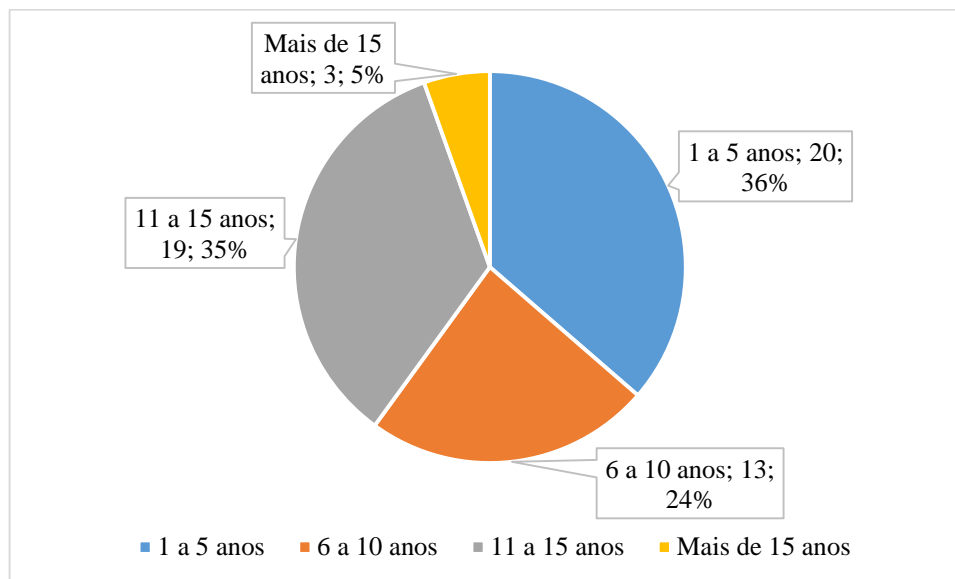


Gráfico 31: Tempo de espera - Divisão de Santarém.

Apêndice P: Análise da satisfação, motivação e desempenho da amostra face ao sistema de
mobilidade interna na PSP

Tabela 13: Frequências e desvio-padrão da questão 13 – Global.

Questão	13.1		13.2		13.3		13.4	
	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP
Discordo Totalmente	8 (3,85)		14 (6,73)		15 (7,21)		89 (42,79)	
Discordo	16 (7,69)		15 (7,21)		20 (9,62)		44 (21,15)	
Não concordo nem discordo	30 (14,42)	1,15	45 (21,63)	1,15	27 (12,98)	1,25	35 (16,83)	1,29
Concordo	46 (22,12)		76 (36,54)		59 (28,37)		26 (12,50)	
Concordo totalmente	108 (51,92)		58 (27,88)		87 (41,83)		14 (6,73)	
Total	208 (100)		208 (100)		208 (100)		208 (100)	

Tabela 14: Frequências e desvio-padrão da questão 13 – Global (cont.).

Questão	13.5		13.6		13.7		13.8	
	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP
Discordo Totalmente	7 (3,37)		5 (2,40)		35 (16,83)		19 (9,13)	
Discordo	3 (1,44)		10 (4,81)		18 (8,65)		26 (12,50)	
Não concordo nem discordo	44 (19,71)	1,00	17 (8,17)	0,98	59 (28,37)	1,32	46 (22,12)	1,31
Concordo	60 (28,85)		62 (29,81)		57 (27,40)		48 (23,08)	
Concordo totalmente	97 (46,63)		114 (54,81)		39 (18,75)		69 (33,17)	
Total	153 (100)		153 (100)		153 (100)		153 (100)	

Tabela 15: Frequências e desvio-padrão da questão 13 - 1.^a Divisão do COMETLIS.

Questão	13.1		13.2		13.3		13.4	
	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP
Discordo Totalmente	6 (3,92)		12 (7,84)		13 (8,50)		71 (46,41)	
Discordo	13 (8,50)		14 (9,15)		14 (9,15)		29 (18,95)	
Não concordo nem discordo	17 (11,11)	1,16	32 (20,92)	1,22	18 (11,76)	1,31	26 (16,99)	1,28
Concordo	31 (20,26)		49 (32,03)		38 (24,84)		18 (11,76)	
Concordo totalmente	86 (56,21)		46 (30,07)		70 (45,75)		9 (5,88)	
Total	153 (100)		153 (100)		153 (100)		153 (100)	

Tabela 16: Frequências e desvio-padrão da Questão 13 - 1.^a Divisão do COMETLIS (cont.).

Questão	13.5		13.6		13.7		13.8	
	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP
Discordo Totalmente	7 (4,58)		3 (1,96)		29 (18,95)		16 (10,46)	
Discordo	2 (1,31)		7 (4,58)		15 (9,80)		17 (11,11)	
Não concordo nem discordo	21 (13,73)	1,04	12 (7,84)	0,95	39 (25,49)	1,37	34 (22,22)	1,35
Concordo	42 (27,45)		41 (26,80)		41 (26,80)		31 (20,26)	
Concordo totalmente	81 (52,94)		90 (58,82)		29 (18,95)		55 (35,95)	
Total	153 (100)		153 (100)		153 (100)		153 (100)	

Tabela 17: Frequência e desvio-padrão da questão 13 - Divisão de Santarém.

Questão	13.1		13.2		13.3		13.4	
	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP
Discordo Totalmente	2 (3,64)		2 (3,64)		2 (3,64)		18 (32,73)	
Discordo	3 (5,45)		1 (1,82)		6 (10,91)		15 (27,27)	
Não concordo nem discordo	13 (23,64)	1,10	13 (23,64)	0,92	9 (16,36)	1,11	9 (16,36)	1,33
Concordo	15 (27,27)		27 (49,09)		21 (38,18)		8 (14,55)	
Concordo totalmente	22 (40,00)		12 (21,82)		17 (30,91)		5 (9,09)	
Total	55 (100)		55 (100)		55 (100)		55 (100)	

Tabela 18: Frequência e desvio-padrão da questão 13 - Divisão de Santarém (cont.).

Questão	13.5		13.6		13.7		13.8	
	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP	Freq. (%)	DP
Discordo Totalmente	0		2 (3,64)		6 (10,91)		3 (5,45)	
Discordo	1 (1,82)		3 (5,45)		3 (5,45)		9 (16,36)	
Não concordo nem discordo	20 (36,36)	0,85	5 (9,09)	1,04	20 (36,36)	1,18	12 (21,82)	1,20
Concordo	18 (32,73)		21 (38,18)		16 (29,09)		17 (30,91)	
Concordo totalmente	16 (29,09)		24 (43,64)		10 (18,18)		14 (25,45)	
Total	55 (100)		55 (100)		55 (100)		55 (100)	

Tabela 19: Média e erro padrão da questão 13 -Global.

Questão 13	Estatística	Erro Padrão
13.1	4,11	0,08
13.2	3,72	0,08
13.3	3,88	0,09
13.4	2,19	0,09
13.5	4,14	0,07
13.6	4,30	0,07
13.7	3,23	0,09
13.8	3,59	0,09

Tabela 20: Média e erro padrão da questão 13 – Amostras.

Questão	1.ª Divisão do COMETLIS		Divisão de Santarém	
	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
13.1	4,16	0,09	3,95	0,15
13.2	3,67	0,10	3,84	0,12
13.3	3,90	0,11	3,82	0,15
13.4	2,12	0,10	2,40	0,18
13.5	4,23	0,08	3,89	0,12
13.6	4,36	0,08	4,13	0,14
13.7	3,17	0,11	3,38	0,16
13.8	3,60	0,11	3,55	0,16

Tabela 21: Grau de significância entre variáveis - Global.

Variáveis	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8
Faixa etária	0,375	0,866	0,278	0,940	0,010	0,130	0,107	0,259
Género	0,050	0,243	0,048	0,905	0,424	0,070	0,098	0,009
Estado civil	0,338	0,582	0,226	0,262	0,042	0,470	0,256	0,778
Grau académico	0,666	0,746	0,998	0,091	0,009	0,881	0,679	0,114
Categoria	0,002	0,375	0,028	0,191	0,037	0,001	0,942	0,085
Experiência Profissional	0,083	0,396	0,319	0,005	0,002	0,024	0,015	0,013
Naturalidade	0,068	0,486	0,496	0,620	0,034	0,134	0,247	0,306
Pedido de Colocação	0,916	0,783	0,301	0,089	0,197	0,351	0,102	0,864
Desistência	0,083	0,394	0,486	0,150	0,556	0,043	0,183	0,134
CdP preferencial	0,089	0,589	0,194	0,566	0,056	0,347	0,437	0,233
Tempo de espera	0,207	0,541	0,103	0,047	0,092	0,058	0,008	0,017

Tabela 22: Valor do teste e grau de liberdade - Global.

	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	Grau de liberdade	Teste
Variáveis										
Faixa etária	3,109	0,731	3,852	0,399	11,40 7	5,647	6,097	4,020	3	Kruskal Wallis
Género	1195, 500	1357, 500	1176, 500	1596, 500	1446, 500	1236, 000	1241, 000	1021, 500		Mann-Whitney
Estado civil	2,171	1,083	2,977	2,676	6,331	1,510	2,726	,503	2	Kruskal Wallis
Grau académico	2,383	1,946	0,125	8,029	13,63 2	1,180	2,309	7,444	4	Kruskal Wallis
Categoria	3975, 000	4845, 500	4320, 000	4678, 500	4380, 500	3949, 500	5178, 000	4497, 000		Mann-Whitney
Experiência Profissional	6,673	2,972	3,511	12,87 7	15,02 5	9,439	10,40 0	10,75 2	3	Kruskal Wallis
Naturalidade	28,85 3	18,54 7	18,40 3	16,55 6	31,70 8	25,85 4	22,78 0	21,56 4	19	Kruskal Wallis
Pedido de Colocação	0,011	0,076	1,070	2,885	1,668	0,871	2,679	,029	1	Kruskal Wallis
Desistência	4,973	1,861	1,443	3,795	1,174	6,303	3,391	4,019	2	Kruskal Wallis
CdP preferencial	27,71 2	17,01 6	24,05 3	17,35 5	29,71 4	20,82 0	19,31 8	23,10 1	19	Kruskal Wallis
Tempo de espera	5,897	3,104	7,714	9,647	7,996	9,131	13,67 1	12,09 7	4	Kruskal Wallis

Tabela 23: Grau de significância entre variáveis – 1.ª Divisão do COMETLIS.

Variáveis	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8
Faixa etária	0,059	0,096	0,119	0,662	0,505	0,035	0,104	0,062
Género	0,031	0,264	0,031	0,711	0,074	0,044	0,100	0,005
Estado civil	0,039	0,866	0,158	0,047	0,850	0,350	0,037	0,249
Grau académico	0,961	0,731	0,953	0,084	0,527	0,636	0,835	0,335
Categoria	0,012	0,177	0,046	0,930	0,948	0,007	0,439	0,103
Experiência Profissional	0,016	0,290	0,203	0,009	0,152	0,017	0,007	0,005
Naturalidade	0,153	0,557	0,552	0,763	0,312	0,287	0,318	0,381
Pedido de Colocação	0,741	0,854	0,386	0,140	0,396	0,225	0,132	0,940
Desistência	0,083	0,394	0,486	0,150	0,556	0,043	0,183	0,134
CdP preferencial	0,163	0,663	0,295	0,730	0,269	0,532	0,531	0,303
Tempo de espera	0,089	0,679	0,144	0,011	0,063	0,083	0,017	0,016

Tabela 24: Valor do teste e grau de liberdade - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Variáveis	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	Grau de liberdade	Teste
Faixa etária	7,459	6,350	5,859	1,589	2,340	8,635	6,172	7,344	3	Kruskal Wallis
Género	770,500	915,500	755,000	1037,500	823,500	798,000	827,000	642,500		Mann-Whitney
Estado civil	6,501	,289	3,686	6,110	,326	2,098	6,583	2,782	2	Kruskal Wallis
Grau académico	,295	1,294	,338	6,661	2,226	1,706	,860	3,392	3	Kruskal Wallis
Categoria	1351,000	1561,500	1437,000	1827,000	1832,000	1329,500	1681,000	1503,000		Mann-Whitney
Experiência Profissional	10,261	3,746	4,607	11,565	5,293	10,173	12,149	12,988	3	Kruskal Wallis
Naturalidade	25,231	17,482	17,567	14,348	21,454	21,937	21,341	20,230	19	Kruskal Wallis
Pedido de Colocação	,109	,034	,752	2,176	,720	1,473	2,269	,006	1	Kruskal Wallis
Desistência	4,973	1,861	1,443	3,795	1,174	6,303	3,391	4,019	2	Kruskal Wallis
CdP preferencial	24,917	15,918	21,783	14,883	22,304	17,850	17,865	21,639	19	Kruskal Wallis
Tempo de espera	8,071	2,308	6,848	12,993	8,926	8,258	12,002	12,158	4	Kruskal Wallis

Tabela 25: Grau de significância entre variáveis - Divisão de Santarém.

Variáveis	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8
Faixa etária	0,078	0,214	0,834	0,636	0,096	0,546	0,167	0,965
Género	0,895	0,892	1,000	0,896	0,194	0,635	0,533	0,745
Estado civil	0,567	0,330	0,925	0,403	0,177	0,777	0,439	0,596
Grau académico	0,343	0,257	0,311	0,134	0,138	0,334	0,546	0,130
Categoria	0,274	0,144	1,000	0,229	0,271	0,293	0,577	0,183
Experiência Profissional	0,419	0,591	0,566	0,384	0,038	0,696	0,799	0,330
Naturalidade	0,418	0,232	0,490	0,288	0,372	0,556	0,394	0,813
Pedido de Colocação								
Desistência								
CdP preferencial								
Tempo de espera	0,417	0,180	0,847	0,466	0,005	0,725	0,043	0,115

Tabela 26: Valor do teste e grau de liberdade - Divisão de Santarém.

	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	Grau de liberdade	Teste
Variáveis										
Faixa etária	5,092	3,087	0,362	0,906	4,682	1,211	3,583	0,071	2	Kruskal Wallis
Género	25,00 0	25,00 0	27,00 0	25,00 0	7,500	20,00 0	17,50 0	22,00 0		Mann-Whitney
Estado civil	1,135	2,214	0,156	1,817	3,466	0,506	1,647	1,036	2	Kruskal Wallis
Grau académico	4,494	5,307	4,780	7,045	6,956	4,575	3,070	7,122	4	Kruskal Wallis
Categoria	10,50 0	5,500	27,00 0	8,500	10,50 0	11,50 0	18,50 0	6,500		Mann-Whitney
Experiência Profissional	0,652	0,288	0,330	0,758	4,285	0,153	0,065	0,949	1	Kruskal Wallis
Naturalidade	4,985	6,850	4,426	6,193	5,371	3,954	5,180	2,254	5	Kruskal Wallis
Pedido de Colocação										Kruskal Wallis
Desistência										Kruskal Wallis
CdP preferencial										Kruskal Wallis
Tempo de espera	2,837	4,889	0,809	2,552	12,72 6	1,316	8,145	5,931	3	Kruskal Wallis

Tabela 27: Distribuição entre pares da variável categoria - Global.

Hipótese nula	Teste	Sig
A distribuição de Q_13.1 diferente entre todas as opções da variável categoria	Teste U de Mann-Whitney	0,002
A distribuição de Q_13.3 é diferente entre todas as opções da variável categoria		0,028
A distribuição de Q_13.5 é diferente entre todas as opções da variável categoria		0,037
A distribuição de Q_13.6 é diferente entre todas as opções da variável categoria		0,001

Tabela 28: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.4 – Global.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
6 a 10 anos - 1 a 5 anos	41,036	0,001
6 a 10 anos - 11 a 20 anos	-42,012	0,001

Tabela 29: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.5 – Global.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Mais de 20 anos - 11 a 20 anos	35,852	0,002
Mais de 20 anos - 6 a 10 anos	36,373	0,007
Mais de 20 anos - 1 a 5 anos	39,268	0,000

Tabela 30: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.6 – Global.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Mais de 20 anos - 6 a 10 anos	36,705	0,005

Tabela 31: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.7 – Global.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
6 a 10 anos - 1 a 5 anos	38,533	0,002

Tabela 32: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.8 – Global.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Mais de 20 anos - 11 a 20 anos	34,865	0,004
Mais de 20 anos - 6 a 10 anos	38,967	0,005

Tabela 33: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.4 – Global.

Hipótese nula	Teste	Sig
A distribuição de Q_13.4 é a mesma entre as opções da variável categoria	Teste de Kruskal-Wallis	0,047

Tabela 34: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.7 – Global.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Mais de 15 anos - menos de 1 ano	59,713	0,003

Tabela 35: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.8 – Global.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Menos de 1 ano - mais de 15 anos	-60,404	0,003

Tabela 36: Distribuição entre pares de categoria - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Hipótese nula	Teste	Sig
A distribuição de Q_13.1 é diferente entre todas as opções da variável categoria	Teste U de Mann-Whitney	0,012
A distribuição de Q_13.3 é diferente entre todas as opções da variável categoria		0,046
A distribuição de Q_13.6 é diferente entre todas as opções da variável categoria		0,007

Tabela 37: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.1 - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Mais de 20 anos - 11 a 20 anos	36,652	0,006
Mais de 20 anos - 6 a 10 anos	37,467	0,003

Tabela 38: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.4 - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
6 a 10 anos - 1 a 5 anos	30,119	0,001

Tabela 39: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.6 - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Mais de 20 anos - 1 a 5 anos	29,341	0,007
Mais de 20 anos - 6 a 10 anos	38,883	0,002

Tabela 40: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.7 - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
6 a 10 anos - 1 a 5 anos	27,684	0,003

Tabela 41: Distribuição entre pares de experiência profissional e questão 13.8 - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Mais de 20 anos - 6 a 10 anos	42,867	0,002
Mais de 20 anos - 11 a 20 anos	46,683	0,001

Tabela 42: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.4 - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
6 a 10 anos - 1 a 5 anos	27,171	0,002
6 a 10 anos - 1 a 5 anos	32,949	0,003

Tabela 43: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.7 - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
6 a 10 anos - menos de 1 ano	35,053	0,002

Tabela 44: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.8 - 1.ª Divisão do COMETLIS.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Menos de 1 ano - 6 a 10 anos	-33,597	0,003

Tabela 45: Distribuição entre pares de experiência profissional - Divisão de Santarém.

Hipótese nula	Teste	Sig
A distribuição de Q_13.5 é diferente entre todas as opções da variável categoria	Teste U de Mann-Whitney	0,038

Tabela 46: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.5 - Divisão de Santarém.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
1 a 5 ano - 11 a 15 anos	-12,913	0,008
1 a 5 ano - mais de 15 anos	-27,650	0,003

Tabela 47: Distribuição entre pares de tempo de espera e questão 13.7 - Divisão de Santarém.

Amostra 1 - Amostra 2	Estatística de teste	Sig
Mais de 15 anos - 1 a 5 anos	25,550	0,007
Mais de 15 anos - 11 a 15 anos	25,579	0,007
Mais de 15 anos - 6 a 10 anos	26,962	0,006

Apêndice Q: Estrutura da PSP

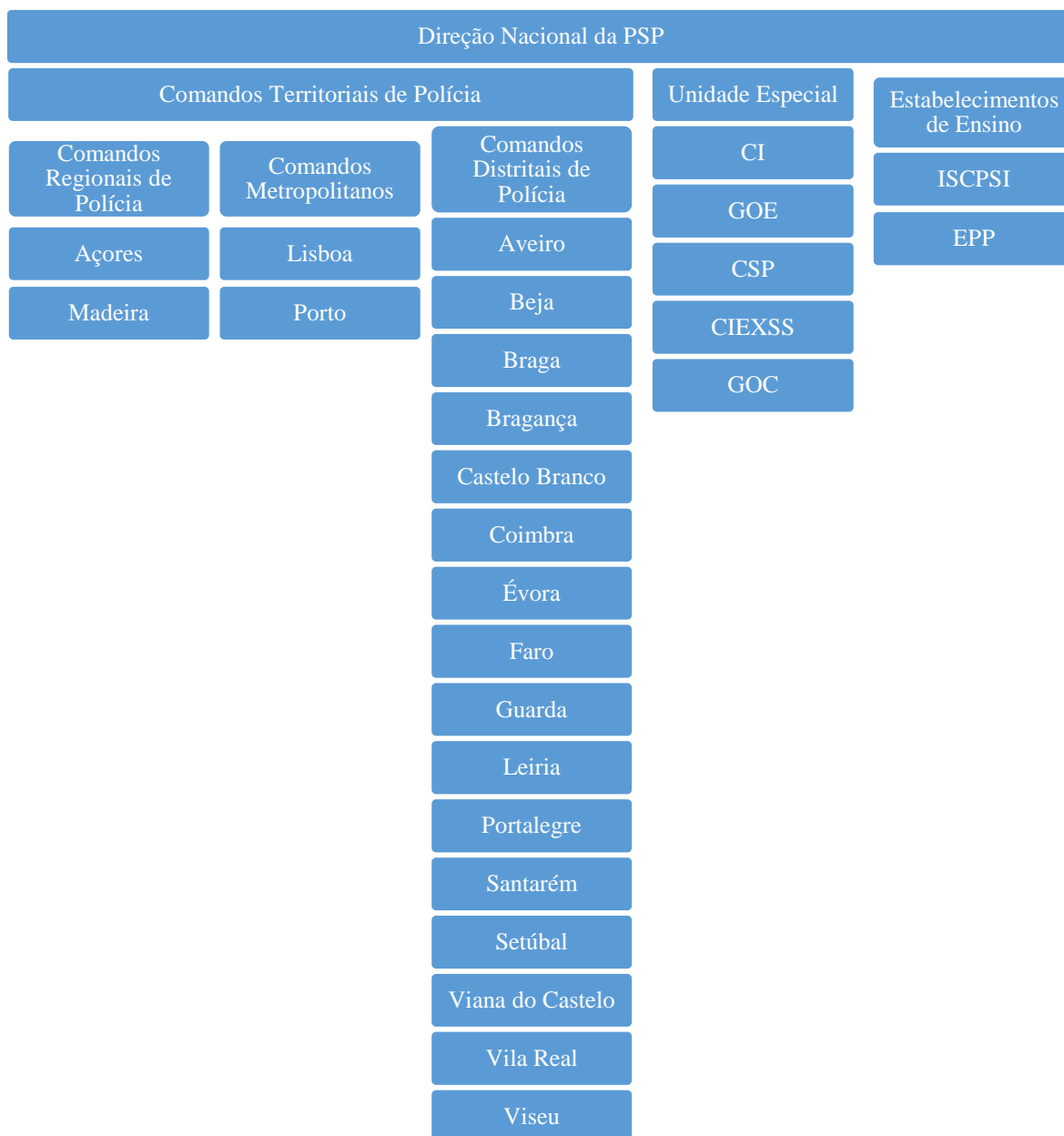


Figura 1: Estrutura Geral da PSP.

Fonte: Adaptado da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.



Figura 2: Estrutura Organizacional dos Comandos Territoriais.

Fonte: Adaptado da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

Apêndice R: Quadro-resumo dos Sistemas de Mobilidade Interna

Quadro 13: Quadro-resumo dos modelos de mobilidade interna em polícias europeias.

Serviço/Força de Segurança	Caráter	Âmbito	Princípios Norteadores	Requisitos	Ordenação das listagens	Periodicidade	Prioridades	Incentivos à mobilidade	Particularidades
<i>Cuerpo Nacional de Policía</i> (Espanha)	Civil	Nacional	Mérito Capacidade Antiguidade	N/D	Concurso avaliativo por sistema de pontuação Méritos (currículo) Em caso de empate, conta o melhor desempenho dentro da função proposta	Uma vez por ano, durante o 2.º trimestre	A elementos já pertencentes à Força de segurança, face às novas admissões A elementos que advêm da supressão de posto de trabalho (apenas uma vez)	N/D	
<i>Police Nationale</i> (França)	Civil	Nacional	N/D	Permanência mínima de dois anos	Concurso avaliativo feito por uma comissão paritária Antiguidade	N/D	A elementos separados do cônjuge Tenham operado em áreas com problemas sociais e segurança	Bonificação na antiguidade a quem tenha operado em áreas sensíveis	Possibilidade de mobilidade entre forças militares e civis
<i>Metropolitan Police</i> (Inglaterra)	Civil	Administração Local	Necessidades do serviço	Permanência mínima de dois anos no <i>Borough</i>	N/D	Conforme as necessidades do serviço	Situação familiar	N/D	

Quadro 14: Quadro-resumo dos modelos de mobilidade interna em polícias nacionais.

Serviço/Força de Segurança	Caráter	Âmbito	Princípios Norteadores	Requisitos	Ordenação das listagens	Periodicidade	Prioridades	Incentivos à mobilidade	Particularidades
Guarda Nacional Republicana	Militar	Nacional	1- Satisfação das necessidades e interesse do serviço 2- Satisfação das condições especiais de promoção 3- Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida 4- Conciliação, na medida do possível, dos interesses pessoais com os do serviço	Escolha de funções por comandos, unidades, estabelecimentos, subunidades ou órgãos da Guarda	Ordem de entrada do pedido do militar Em caso de empate, prevalece a antiguidade na carreira	N/D	N/D	Provisionamento de alojamento nos quartéis ou outras instalações da Guarda, de acordo com a respetiva categoria	Possibilidade de trocas de colocação*
Polícia Judiciária	Civil	Nacional	Necessidades de Serviço	Comissão de serviço	Maior antiguidade na carreira ou categoria. No mesmo escalão, melhor classificação de serviço, formação e experiência profissional adequadas ao lugar e situação pessoal e familiar.	Anual ou extraordinária	N/D	Prestação de colaboração ao trabalhador na procura de residência	Permuta

*Informação informal.

Quadro 15: Quadro-resumo dos modelos de mobilidade interna em polícias nacionais (cont.).

Serviço/Força de Segurança	Caráter	Âmbito	Princípios Norteadores	Requisitos	Ordenação das listagens	Periodicidade de	Prioridades	Incentivos à mobilidade	Particularidades
Serviços de Estrangeiros e Fronteiras	Civil	Nacional	Necessidades de Serviço	Apenas aplicado ao pessoal da carreira de investigação e fiscalização do SEF	Antiguidade na respetiva categoria Melhor classificação na lista final do estágio probatório O Diretor-Geral do SEF, através de despacho fundamentado, pode escolher outro funcionário que se tenha candidatado aquela vaga	Conforme necessidade de serviço	N/D	Subsídio de residência mensal (período limitado) Compensação por colocação	Permuta
Polícia de Segurança Pública	Civil	Nacional	N/D	Apenas aplicado a elementos policiais na situação de ativo, excluindo elementos policiais na categoria de Superintendente-Chefe e Superintendente	Ordem cronológica da data de entrega da declaração de preferência no órgão ou serviço onde desempenha funções Em caso de empate, a melhor avaliação de serviço feita por média aritmética do valor quantitativo e a antiguidade da carreira	Anual ou extraordinariamente	Elementos que pertençam à UEP e tenham cumprido um período mínimo de prestação de serviço de três anos nas subunidades operacionais e forças destacadas	N/D	

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A: Autorização para aplicação dos questionários.

Anexo A: Autorização para aplicação dos questionários

ISCPSI

De: DN DEFORM
Enviado: quarta-feira, 25 de Fevereiro de 2015 17:21
Para: ISCPSI; COMETLIS - Núcleo de Formação; CD SANTARÉM - Núcleo de Formação
Cc: Paulo Jorge Silva Onofre
Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais
Anexos: FW: Pedido Colaboração dissertação de Mestrado - AOP Frederico Ribeiro

Exmo. Senhor
Director do ISCPSI
Comandante do CM Lisboa e do CD de Santarém

Relativamente ao assunto em epígrafe, e em resposta ao V. Ofício nº 52/SECDE/2015, de 22Jan2015, encarrega-me o Exmo. Senhor Director do Departamento de Formação de informar V. Ex.^a que por despacho de Sua Ex.^a o DNA/UORH, de 25FEV2015, o Aspirante a Oficial de Polícia Frederico Miguel Ferreira Ribeiro, foi autorizado a aplicar o inquérito no CM Lisboa e CD Santarém, devendo coordenar a sua realização com os respectivos Núcleos de Formação.

Aos Senhores Comandantes do CM Lisboa e CD de Santarém, o inquérito a aplicar é o enviado no email de 27Jan2015 (11h46), remetido por este Departamento de Formação.

*Com os melhores cumprimentos,
Agente Luís Ferreira*

Departamento de Formação

Direcção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1
1170-298 Lisboa
PORTUGAL

T: +351 218 111 000
Ext: 11379 / 11542
F: +351 218 111 058
E: depform@psp.pt



facebook | policiassegurançapublica | DNPS | contacto@psp.pt | www.psp.pt

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA		
ENT: 333	DATA: 26FEV2015	
SERVIÇOS	EXEC.	CONH.
GABINETE DO DIRECTOR		
1. AVALIAÇÃO E QUALIDADE		
2. DEFONTOLOGIA E DISCIPLINA		
3. RELAÇÕES EXTERIORES		
4. REL. DE RECURSOS		
5. CORPO DE INSTRUÇÃO		
6. CENTRO DE INVESTIGAÇÃO		
7. DIR. SERV. ADMINISTRAÇÃO		
8. SECRETARIA-GERAL		
9. RECURSOS HUMANOS		
10. SIST. INF. E COMUNICAÇÕES		
11. GESTÃO FINANCEIRA		
12. LOGÍSTICA		
13. S. SGO. E CONTROLO ACESSOS		

João Fernando de Sousa Mendes
Técnico Superior
Chefe do Núcleo de Recursos Humanos